

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**Формування організаційної культури підприємства
(на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»)**

Виконав: студент 4 курсу за
спеціальністю 073 Менеджмент
за денною формою

Жилюк В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент

Процюк Н.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(посада, науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Жилюк В.О. Формування організаційної культури підприємства (на матеріалах АТ «Хмельницькобленерго»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 82 с.

У роботі проаналізовано основні підходи до визначення сутності організаційної культури та окреслено її вплив на ефективність управління персоналом. Встановлено, що організаційна культура є сукупністю цінностей, норм і моделей поведінки, що забезпечують внутрішню згуртованість колективу та визначають стиль управління. Значну увагу приділено процесу формування організаційної культури як складному багатоступеневому явищу, що залежить від цінностей керівництва та історії розвитку підприємства.

У межах роботи здійснено діагностику поточного стану організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» за методикою Д. Денісона. Результати показали сильні сторони підприємства — чітке стратегічне бачення й цілі — а також слабкі місця, такі як недостатня гнучкість, слабкий розвиток наставництва та обмежені можливості для професійного зростання. Запропоновано концептуальні напрями удосконалення організаційної культури, що передбачають підвищення ролі мотивації, розвиток кадрового потенціалу та зміцнення командної взаємодії. Розроблено систему заходів із запровадження наставництва, стимулювання персоналу та поліпшення внутрішніх комунікацій. Проведено розрахунки економічної ефективності впровадження заходів, які підтвердили доцільність таких інвестицій. Наголошено на важливості регулярного моніторингу результатів і зворотного зв'язку від працівників. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Організаційна культура визначена як важливий чинник довгострокового успіху компанії. Результати дослідження мають практичну цінність для впровадження в діяльність українських енергопостачальних підприємств.

Робота містить рекомендації щодо формування корпоративних цінностей і стандартів поведінки. Важливою складовою є активна роль керівників у формуванні прикладу для підлеглих. Запропоновані заходи враховують як внутрішні, так і зовнішні виклики, з якими стикається підприємство. Робота може слугувати методичним орієнтиром для розробки програм з розвитку організаційної культури на інших підприємствах. У ній розглянуто шляхи посилення мотивації працівників і підвищення їх залученості до процесів управління. Висновки підтверджують, що організаційна культура є інструментом підвищення ефективності діяльності та стійкості підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, цінності, мотивація, управління, наставництво, комунікація, колектив, корпоративна ідентичність, стратегія, розвиток.

Abstract

Zhiliuk V.O. Formation of Organizational Culture of the Enterprise (based on the materials of JSC “Khmelnyskoblenenergo”). Qualification scientific work as a manuscript. Bachelor’s thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 82 p.

The thesis analyzes the main approaches to defining the essence of organizational culture and outlines its impact on the efficiency of personnel management. It has been established that organizational culture is a set of values, norms, and behavior models that ensure internal cohesion of the team and define the management style. Significant attention is paid to the process of forming organizational culture as a complex multi-level phenomenon that depends on the values of the management and the history of the enterprise’s development.

The paper presents diagnostics of the current state of the organizational culture of JSC “Khmelnyskoblenenergo” according to D. Denison’s methodology. The results highlighted the strengths of the enterprise — clear strategic vision and goals — as well as its weaknesses, such as insufficient flexibility, weak development of mentoring, and limited opportunities for professional growth. Conceptual directions for improving organizational culture are proposed, including enhancing motivation, developing human resources potential, and strengthening team interaction. A system of measures has been developed for introducing mentoring, staff incentives, and improving internal communications. The economic efficiency of implementing these measures has been calculated, confirming the feasibility of such investments. The importance of regular monitoring of results and feedback from employees is emphasized. The implementation of the proposed measures is expected to contribute to increasing the enterprise’s competitiveness. Organizational culture is identified as an important factor in the company’s long-term success. The study results have practical value for application in the operations of Ukrainian energy supply enterprises.

The work provides recommendations for the formation of corporate values and behavior standards. An essential component is the active role of managers in setting an example for subordinates. The proposed measures take into account both internal and external challenges faced by the enterprise. The thesis can serve as a methodological guide for the development of organizational culture programs at other enterprises. It examines ways to enhance employee motivation and increase their engagement in management processes. The conclusions confirm that organizational culture is a tool for improving the efficiency and resilience of the enterprise.

Keywords: organizational culture, values, motivation, management, mentoring, communication, team, corporate identity, strategy, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність формування організаційної культури підприємства.....	9
1.2. Процес формування організаційної культури підприємства	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО».....	23
2.1. Аналіз складових організаційної культури підприємства.....	23
2.2. Оцінювання рівня сформованості організаційної культури підприємства	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО».....	46
3.1. Концептуальні напрями удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства.....	46
3.2. Оцінювання доцільності впровадження заходів з формування та розвитку організаційної культури на підприємстві.....	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сфера енергопостачання є стратегічною для держави, оскільки забезпечує стабільне функціонування економіки, інфраструктури, соціальної сфери та побуту населення. Відтак, вимоги до її ефективності, безперебійності та інноваційності зростають. Водночас, однією з ключових передумов досягнення високої ефективності діяльності підприємств галузі є наявність сформованої, цілісної та позитивної організаційної культури. Це особливо важливо в умовах трансформацій енергетичного сектору, зокрема лібералізації ринку, зростання конкуренції та інтеграційних процесів з європейським енергетичним ринком. Підприємства повинні не лише відповідати технічним стандартам, а й демонструвати гнучкість, інноваційність та здатність до постійного самовдосконалення. Організаційна культура в цьому контексті виступає інструментом, що формує корпоративну ідентичність, мотивацію працівників, їх відповідальність та лояльність. Зміцнення внутрішньої культури сприяє ефективному управлінню персоналом, покращує комунікацію, сприяє формуванню позитивного іміджу та знижує рівень опору змінам.

Варто зазначити, що людський капітал набуває все більшого значення в умовах цифровізації та автоматизації. Успішні компанії визнають, що саме залученість, професіоналізм та ініціативність працівників стають вирішальними факторами конкурентоспроможності. Проте такі якості не виникають спонтанно – їх розвиток потребує сприятливого внутрішнього середовища, яке формується через організаційну культуру. Водночас, багато енергопостачальних підприємств в Україні зіштовхуються з проблемами низької внутрішньої згуртованості, недостатньої комунікації між керівництвом та персоналом, а також низької мотивації співробітників. Ці проблеми часто мають своє коріння у слабо сформованій або формальній організаційній культурі. Саме тому дослідження механізмів, етапів і чинників формування такої культури є надзвичайно важливим. Це дозволяє не лише виявити слабкі місця в управлінні підприємством, а й запропонувати ефективні інструменти для їх усунення. Крім того, в умовах постійних технологічних і нормативних змін, підприємствам необхідно

впроваджувати моделі адаптивного управління, які базуються на гнучкій культурі організації.

Організаційна культура також відіграє ключову роль у процесах стратегічного планування, управління змінами та кризової стійкості. За її допомогою можна забезпечити ефективне впровадження інновацій, покращити якість обслуговування споживачів та зміцнити репутацію підприємства. У свою чергу, працівники, які ідентифікують себе з цінностями організації, демонструють вищу продуктивність та лояльність. Варто наголосити й на тому, що формування організаційної культури — це тривалий, поетапний процес, який потребує комплексного підходу, врахування особливостей галузі, а також соціокультурного контексту. Незважаючи на значну кількість праць, присвячених загальним аспектам організаційної культури, специфіка енергетичної галузі досі залишається недостатньо дослідженою. Це створює наукову нішу для поглибленого вивчення процесу формування культури саме на енергопостачальних підприємствах. Таким чином, актуальність теми полягає не лише в її прикладному значенні для управління підприємствами, а й у науковій новизні дослідження. Результати такого аналізу можуть бути використані для розробки стратегій організаційного розвитку, підвищення ефективності управління персоналом, а також для вдосконалення системи корпоративного управління. Отже, формування сильної організаційної культури є необхідною умовою сталого розвитку енергопостачальних підприємств в умовах сучасних викликів і трансформацій.

Питання формування та розвитку корпоративної культури підприємств були предметом досліджень багатьох науковців, серед яких варто відзначити таких як: Бала О. [1], Бондаренко О. [9], Данюк В., Чернушкіна О. [11], Космина Ю. [27], Назарова Г. [30], Семикіна М. [41], Синицька О. [43], Фокіна-Мезенцева К. В. [49], Хомич І.Г. [50], Дору С. [54], Денісон Д. [55], Файоль Г. [56], Ховстед Дж. [62]. Однак, питання діагностики та розвитку корпоративної культури із урахуванням специфіки малих торгівельних підприємств висвітлені в наукових публікаціях мало. Зазначене актуалізує тематику дослідження та визначає його наукову та

практичну значимість.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є розробка теоретичних основ та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго». Досягнення визначеної мети зумовило необхідність встановлення та послідовного вирішення таких завдань:

- визначити сутність формування організаційної культури підприємства;
- систематизувати етапи процесу формування організаційної культури підприємства;
- провести аналіз складових організаційної культури підприємства;
- здійснити оцінювання впливу організаційної культури на результати функціонування підприємства;
- визначити напрями удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства;
- провести оцінювання доцільності впровадження заходів з формування та розвитку організаційної культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури сучасного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо удосконалення процесів формування та формування організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго».

Методи дослідження. Дослідження процесу формування організаційної культури підприємства здійснювалося на основі використання широкого спектра методів, що дозволяють комплексно й ґрунтовно вивчати дане соціально-економічне явище. Поєднання загальнонаукових і спеціальних методів аналізу забезпечило всебічність підходу й глибину оцінки як теоретичних, так і практичних аспектів розвитку культури організації. Використання таких методів, як аналіз та синтез, дало змогу деталізувати понятійно-категоріальний апарат дослідження, уточнити визначення ключових термінів і концепцій, пов'язаних з організаційною культурою. Метод порівняння став ефективним інструментом для

вивчення існуючих підходів до діагностики організаційної культури та для виокремлення найбільш доцільних методик її оцінювання в умовах конкретного підприємства. Завдяки методу анкетування було отримано інформацію щодо сприйняття працівниками корпоративних цінностей, їхньої оцінки рівня згуртованості колективу, лояльності до компанії та залученості у процеси формування організаційної культури. Крім того, інтерв'ювання керівників підрозділів та рядових співробітників дозволило виявити основні чинники, які безпосередньо впливають на формування і розвиток організаційної культури, а також оцінити рівень її підтримки всередині колективу. Метод спостереження доповнив картину, надавши можливість фіксувати реальні прояви поведінки працівників, характер їхньої взаємодії між собою, з керівниками та клієнтами, а також відповідність цих проявів задекларованим нормам і цінностям.

У комплексі застосування цих методів дало змогу сформувати об'єктивне уявлення про стан організаційної культури на підприємстві, визначити сильні та слабкі сторони чинної системи цінностей і практик. Також результати дослідження стали основою для формулювання практичних рекомендацій щодо її вдосконалення, розробки заходів із розвитку корпоративної ідентичності та підвищення залученості персоналу. Такий підхід забезпечив цілісність дослідження та дозволив врахувати як кількісні, так і якісні характеристики організаційної культури.

Інформаційну базу досліджень сформовано на основі наукових праць, присвячених темі, матеріалів з відкритих інформаційних ресурсів, монографічної літератури та навчальних посібників, що висвітлюють аспекти формування організаційної культури, а також аналітичних даних бухгалтерського обліку та статистичної звітності АТ «Хмельницькобленерго».

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на шість параграфів, списку використаних джерел, із 68 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність формування організаційної культури підприємства

Організаційна культура визначає цінності, норми поведінки, стиль управління та взаємодію між працівниками, що безпосередньо впливає на продуктивність і мотивацію персоналу. Розуміння її сутності дозволяє керівництву цілеспрямовано формувати сприятливе робоче середовище. Водночас різновиди організаційної культури мають свої особливості, які можуть як сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, так і створювати бар'єри для змін. Вивчення різновидів культури дає змогу обрати найбільш відповідну модель для конкретного типу організації. Це, у свою чергу, сприяє гармонізації внутрішніх процесів, підвищенню лояльності персоналу та зниженню конфліктності. З огляду на те, що організаційна культура формується під впливом багатьох чинників, її дослідження має міждисциплінарне значення. Практична цінність таких досліджень полягає в можливості впровадження ефективних управлінських рішень. Тому вивчення сутності та типології організаційної культури є важливим як для наукового аналізу, так і для управлінської практики.

З метою упорядкування термінологічного апарату дослідження нами систематизовано основні визначення організаційної культури, які містяться у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. А.1 долатку А).

Розглядаючи організаційну культуру як об'єкт наукового дослідження, варто зазначити, що поняття «організаційна культура» уперше ввів у науковий обіг американський соціолог Т. Парсонс ще в 1956 році. На його думку, організація як система є впорядкованим комплексом соціальних дій, що повторюються та взаємопов'язані. І сама система, і її структурні елементи мають свої функції, визначені цілями організації та її будовою. Т. Парсонс виокремив у

системі соціальної дії чотири основні підсистеми: біологічну, особистісну, соціальну та культурну. Серед них підсистема культури займає провідне місце, оскільки саме вона забезпечує нормативне регулювання завдяки цінностям і нормам, що спрямовують дії людей і забезпечують їхню спільну діяльність. Таким чином, культура виконує ключову регулятивну функцію в суспільстві [65].

Варто зауважити, що аж до 1980-х років дослідження організаційної культури не мали помітного поширення серед учених. Підвищення інтересу до цієї проблематики було зумовлене розвитком систем управління персоналом і необхідністю пошуку нових шляхів підвищення продуктивності праці в умовах змін зовнішнього середовища. Саме тому активне використання поняття «організаційна культура» у наукових працях почалося з 70-х років ХХ століття [54].

У сучасних дослідженнях не існує єдиної трактовки цього явища. Приміром, О. Виханський і О. Наумов визначають організаційну культуру як сукупність базових припущень, що поділяються членами колективу й проявляються в цінностях організації, які слугують орієнтирами поведінки та передаються за допомогою символічних форм духовного й матеріального характеру. У свою чергу, Е. Браун описує її як систему переконань, цінностей і стандартних підходів до вирішення реальних завдань, що склалися впродовж існування організації й відображаються як у матеріальних об'єктах, так і в поведінці працівників. А згідно з позицією А. Елдріджа й А. Кромбі, організаційна культура — це унікальний комплекс норм, цінностей, переконань і моделей поведінки, що визначає, як індивіди й групи об'єднуються для досягнення спільної мети [63].

Т. Діл і А. Кеннеді розглядають організаційну культуру як систему неформальних норм і правил, що визначають, яким чином мають діяти люди в колективі. За поглядами А. Фенхама і Б. Гюнтера, організаційна культура – це комплекс загальноприйнятих переконань, установок і цінностей, що об'єднують колектив, виконуючи роль соціального цементу й формуючи спільну систему сприйняття, що полегшує комунікацію та взаєморозуміння [63].

Н. Леметр під культурою підприємства розуміє сукупність уявлень,

символів, цінностей і моделей поведінки, які поділяють усі співробітники. Е. Шейн наголошує, що культура організації складається під впливом важливих подій і досвіду, що дають підстави членам організації визначати прийнятну та неприйнятну поведінку [66].

Українська дослідниця Я. Слабко тлумачить організаційну культуру як соціокультурне явище, яке виникає внаслідок управлінської діяльності з координації роботи організаційних підрозділів і є похідною загальної культури, що формується завдяки спільним діям колективу. Аналіз наукових підходів показує, що існують як вузькі трактування організаційної культури, де акцент робиться на неписаних нормах, цінностях і переконаннях, так і широкі тлумачення, які розглядають її як унікальний набір думок, емоцій і реакцій, притаманних певній організації або її підрозділам [41].

У більшості наукових робіт підкреслюється, що культура організації — це складне поєднання основних, часто неусвідомлених припущень, які беззаперечно поділяються всіма членами колективу. Такі припущення відображають колективне бачення навколишнього середовища та основні орієнтири взаємодії з ним, зокрема стосовно природи, простору, часу, праці та соціальних відносин.

Узагальнюючи погляди дослідників, можна дійти висновку, що організаційна культура — це перш за все сукупність цінностей, норм, символів і традицій, які регулюють поведінку співробітників і формують основу для прийняття управлінських рішень та реалізації виробничих завдань. Система цінностей і ритуалів організації виконує функцію неформальних правил, що визначають соціально схвалювані моделі поведінки персоналу.

Незважаючи на різноманіття підходів до розуміння організаційної культури, більшість учених визнають її визначальний вплив на поведінку людей, взаємодію між ними та ефективність діяльності організації загалом.

Другим важливим елементом організаційної культури, який часто згадується у більшості її визначень, є система цінностей або ціннісних орієнтирів, яких дотримується особистість. Ці цінності слугують основою для розуміння того, яка поведінка є прийнятною, а яка — ні. Наприклад, у деяких компаніях головний

акцент робиться на клієнтоорієнтованості, тоді як в інших такий підхід може не вважатися пріоритетним. Аналогічна ситуація спостерігається й у ставленні до соціальної відповідальності — в одних організаціях це ключова цінність, в інших — менш значуща. У будь-якому випадку саме прийняті в організації цінності допомагають працівникам зорієнтуватися й діяти відповідно до очікуваних стандартів у певній ситуації.

Цінності виступають основою організаційної культури, формуючи її ядро й визначаючи напрямок дій персоналу на шляху до спільного успіху. Як зазначає М. Армстронг, ці цінності й норми виникають під впливом кількох факторів: по-перше, їх закладають лідери організації, особливо ті, хто формував її на початкових етапах; по-друге, вони з'являються внаслідок важливих подій, що дають колективу уроки щодо бажаних і небажаних моделей поведінки; по-третє, культура зміцнюється через потребу підтримувати продуктивні взаємини між працівниками, що визначає очікувані норми та цінності; по-четверте, на культуру помітно впливають зовнішні чинники, серед яких може бути як стабільне, так і мінливе середовище [44].

Ще одним спільним компонентом культури організації вважається символічний аспект — способи передавання цінностей та орієнтирів її членам. Часто організації мають спеціально розроблені документи, де докладно викладені ключові цінності й принципи. Проте значення таких цінностей найповніше розкривається через неформальні історії, легенди чи міфи, які циркулюють серед працівників і передаються з вуст в уста. Саме ці розповіді здатні чинити на працівників сильніший вплив, ніж офіційно задекларовані принципи в корпоративних документах чи рекламних матеріалах. Важливу роль у цьому процесі відіграють і так звані «герої організації» — особи, які уособлюють цінності компанії та стають прикладами для наслідування. Концепцію «героїв організації» детально розглядає й Е. Шейн у своїх працях [66].

Усе це формує своєрідну культурну мережу підприємства — приховану систему владних відносин, що не пов'язана безпосередньо з офіційними посадами та званнями. Вона складається з ролей, які виконують працівники на основі

встановлених у колективі норм, цінностей та інших характеристик, що підкреслюють унікальність організації. Водночас ця мережа не тотожна неформальній структурі, хоча й функціонує як неофіційний канал комунікації та носій внутрішньої системи цінностей, символів і корпоративної міфології.

Такий підхід дає підстави розглядати організаційну культуру як багатокомпонентне явище, що охоплює не лише цінності та норми поведінки, а й філософські принципи, символіку (міфи, обряди, ритуали, вірування), а також механізми формування й реалізації цілей, що забезпечують її своєрідність і відмінність від інших організацій. Очевидно, що організаційна культура є багатосаровою конструкцією, де поєднання формальних і неформальних елементів створює основу для її ефективного функціонування та розвитку.

Одним із перших, хто спробував систематизувати структуру організаційної культури, був Е. Шейн [66]. Досліджуючи цю структуру, він запропонував поділити її на три основні рівні: поверхневий, внутрішній (підповерхневий) і глибинний, кожен з яких має власне змістове наповнення (рис. 1.1).

Так, поверхневий рівень, який Шейн називає рівнем артефактів, охоплює зовнішні прояви культури: архітектуру, символіку, логотипи, технології, корпоративний одяг, традиції та організаційний фольклор [170]. Ці елементи легко помітити, але складно зрозуміти їх глибинне значення без аналізу інших рівнів культури.

Другий, підповерхневий рівень, включає систему цінностей і переконань, які не завжди очевидні й проявляються через взаємодію працівників із середовищем або досягаються шляхом соціального узгодження. Саме ці цінності визначають напрям розвитку організації й впливають на її результативність. Вони пояснюють сенс зовнішніх проявів культури й відображені в символах, традиціях та мові колективу [63].

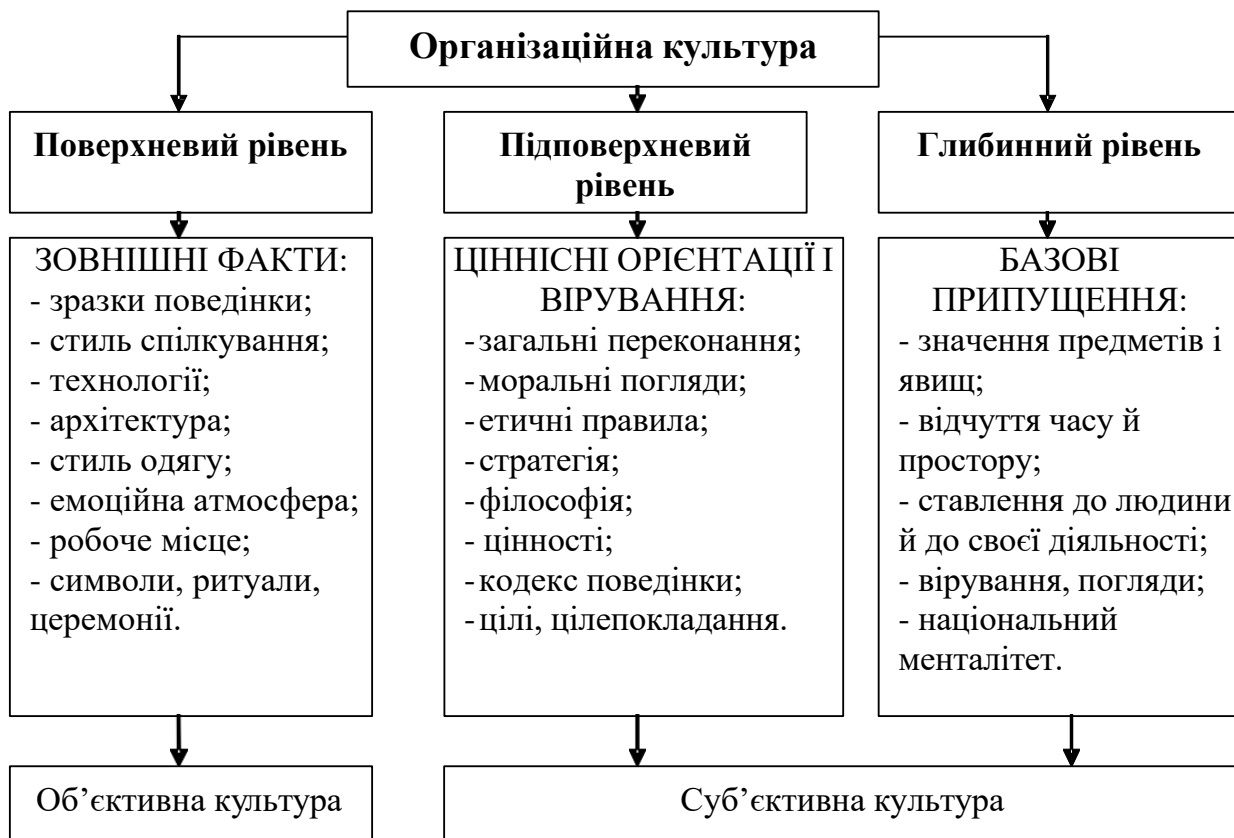


Рисунок 1.1. - Структура організаційної культури за Е. Шейном

Примітка. Складено автором на основі [66]

Найглибший, третій рівень організаційної культури охоплює основоположні припущення, що формують її підґрунтя. Ці припущення настільки глибоко вкорінені в діяльність організації, що часто лишаються поза свідомим сприйняттям навіть її учасників, якщо вони не докладають особливих зусиль для їхнього осмислення. Едгар Шейн окреслює п'ять ключових базових уявлень, які невидимо скеровують функціонування організації, приймаються її членами без потреби доказів і сприяють розумінню елементів організаційної культури. До них належать: уявлення про сутність буття й оточуючого світу; сприйняття часу та простору; загальні погляди на людину як особистість; оцінка значущості праці; ставлення до взаємодії між людьми.

Ці засадничі переконання формують стиль взаємин як усередині колективу, так і з зовнішнім середовищем, проявляючись у таких підходах: чи організація підкоряється обставинам зовнішнього світу, чи намагається впливати на нього

здля власних інтересів; як співвідносяться управлінські впливи з вимогами середовища; яке місце займає людина в ієрархії цінностей – її статус чи здобутки мають пріоритет (тобто важливіше «бути» чи «діяти»); на чому базуються відносини в колективі — на співпраці або на суперництві.

Усі ці аспекти значною мірою визначають особливості комунікації, прийняття рішень та управління в організації. Саме тому організаційна культура постає як багатогранна конструкція, яка є не лише об'єктом теоретичних досліджень, а й слугує орієнтиром для практичної оцінки й удосконалення діяльності підприємства. Така структура дозволяє глибше розуміти, як саме цінності та припущення впливають на поведінку працівників і загальний стиль роботи колективу.

Отже, організаційна культура підприємства — це сукупність глибинних цінностей, норм, моделей поведінки, традицій та спільних уявлень, які формуються в процесі взаємодії працівників, забезпечують внутрішню згуртованість колективу, визначають стиль управління, адаптацію до змін та впливають на ефективність реалізації стратегічних цілей організації.

Процес формування організаційної культури підприємства є складним і багатогранним явищем, що охоплює поступове створення та закріплення системи цінностей, норм, традицій, символів і моделей поведінки, які розділяються більшістю працівників. Його сутність полягає у цілеспрямованому або стихійному розвитку певних елементів культури, що визначають взаємовідносини між співробітниками, стиль управління, способи прийняття рішень та комунікацію в колективі. Формування культури відбувається під впливом багатьох факторів, серед яких чільне місце займають бачення та особисті цінності керівників підприємства, а також історія його становлення та розвитку. Важливу роль відіграють зовнішні чинники — особливості ринку, економічні умови, національні традиції та загальний стан суспільства. Процес формування культури є динамічним і триває протягом усього життєвого циклу організації, зазнаючи змін під впливом нових обставин і викликів. Однією з особливостей цього процесу є те, що культура не може бути нав'язана виключно адміністративними методами

— вона виникає через спільну діяльність людей і їхню готовність сприймати певні цінності та норми.

Спершу закладаються основоположні припущення про місію підприємства, його цілі та принципи взаємодії. Далі ці припущення конкретизуються у вигляді цінностей, що знаходять відображення в корпоративних документах, традиціях, символіці та щоденних практиках. Особливістю формування культури є її багаторівневий характер: одночасно складаються як поверхневі елементи — артефакти та ритуали, так і глибинні — колективні переконання й несвідомі установки. Значення має й участь неформальних лідерів і «героїв організації», які своїм прикладом демонструють схвалювані зразки поведінки [41].

Крім того, процес формування культури є адаптивним — він віддзеркалює реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища й внутрішніх умов. Організаційна культура формується не лише у спокійних періодах, а й під час криз, коли працівники засвоюють нові уроки про ефективні та неприйнятні дії. Ще однією важливою рисою є спадкоємність: навіть за зміни керівництва основа культури часто зберігається й передається новим поколінням співробітників. Процес формування культури також супроводжується створенням механізмів соціалізації нових працівників, завдяки чому вони швидше адаптуються й приймають цінності організації. Варто підкреслити, що зміни в культурі відбуваються поступово, адже більшість її елементів має стійкий і консервативний характер. Зрештою, сформована культура виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи єдність колективу та стабільність роботи підприємства. Вона стає основою для формування корпоративної ідентичності й конкурентних переваг організації на ринку. Таким чином, процес формування організаційної культури є не лише соціальним явищем, а й важливим інструментом управління розвитком підприємства.

Таким чином, організаційна культура підприємства — це складне багатовимірне явище, що охоплює сукупність глибинних цінностей, норм, моделей поведінки, традицій та спільних уявлень, які виникають і розвиваються в процесі взаємодії працівників усіх рівнів управління. Вона формується історично

під впливом зовнішнього середовища, внутрішніх особливостей підприємства, цілей і завдань його діяльності. Організаційна культура забезпечує згуртованість колективу, сприяє формуванню єдиної системи пріоритетів та орієнтирів, яка об'єднує співробітників і визначає загальний стиль управління та характер взаємовідносин у колективі. Вона виступає основою для адаптації персоналу до змін, що відбуваються як всередині підприємства, так і в його зовнішньому середовищі, а також забезпечує спадковість традицій і безперервність розвитку організації. Організаційна культура значною мірою впливає на мотивацію працівників, їхню відповідальність, ініціативність та готовність до командної роботи. Крім того, вона формує імідж підприємства в очах зовнішніх стейкхолдерів і підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, організаційна культура є не просто набором цінностей і правил, а важливим стратегічним ресурсом, що визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей, ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.2. Процес формування організаційної культури підприємства

Процес формування та розвитку організаційної культури передбачає створення певного типу взаємодії між працівниками підприємства та напрацювання підходів до спільної діяльності. У ході цього процесу поступово формуються спільні цінності, звичаї, встановлюються стандарти й правила поведінки, виробляються ритуали, системи внутрішніх комунікацій, особливості мовного спілкування та методи мотивації персоналу. Усе це спрямоване на формування моделі поведінки співробітників, яка є бажаною з погляду організації.

На кожному підприємстві подібні процеси мають власну специфіку, що обумовлює потребу в ретельному вивченні чинників, які впливають на них. Усвідомлення цих чинників, як зазначають дослідники [58], дає змогу більш результативно управляти культурою організації.

На розвиток та трансформацію організаційної культури впливають численні обставини. Згідно з підходом Е. Шейна, існують п'ять головних (первинних) і

п'ять допоміжних (вторинних) факторів, що визначають характер цього процесу [66].

До первинних факторів належать: пріоритети керівництва, реакції на кризові ситуації, стиль керування, система заохочень і покарань, а також принципи підбору та просування кадрів. Саме те, на що керівники звертають увагу та що вони підкреслюють у своїх діях і словах, формує у співробітників уявлення про цінності та пріоритети організації. У кризових ситуаціях особливо помітно, як керівництво демонструє свої принципи, і ці принципи закріплюються як зразки для наслідування. Стиль роботи керівників і їхня особиста поведінка стають прикладом для працівників, на основі чого складається загальна модель поведінки у колективі.

Не менш важливим чинником є те, за що в організації винагороджують або, навпаки, карають. Це формує у співробітників розуміння того, яка поведінка є прийнятною, а яка суперечить культурі організації. Крім того, критерії відбору, просування та звільнення працівників демонструють, які якості й цінності вважаються важливими й підтримуваними на підприємстві.

Щодо вторинних факторів формування культури, Е. Шейн наголошує на значенні структури організації, систем звітності та комунікації, дизайну робочого середовища, міфів і корпоративних легенд, а також офіційно проголошених філософії, місії та цілей компанії [66]. Ці елементи підтримують і закріплюють культуру, створюючи впізнаваний стиль організації та забезпечуючи стабільність її внутрішнього середовища. Таким чином, процес формування організаційної культури є безперервним і потребує активної участі керівництва та всіх працівників для досягнення гармонії між цінностями, цілями й практикою діяльності підприємства.

На основі аналізу наукової літератури було визначено, що формування організаційної культури являє собою цілеспрямований і послідовний процес встановлення, розвитку та закріплення сукупності цінностей, правил, традицій, моделей поведінки та стандартів комунікації, які створюють неповторну атмосферу організації, впливають на рівень мотивації персоналу та сприяють

реалізації стратегічних завдань підприємства. Цей процес охоплює визначення місії та бачення компанії, впровадження інструментів для підтримки та зміцнення корпоративних цінностей, налагодження системи взаємодії між колективом і керівництвом, а також постійну адаптацію культурних засад до трансформацій у внутрішньому й зовнішньому середовищі організації. Основні стадії формування організаційної культури подані на рис. 1.2.

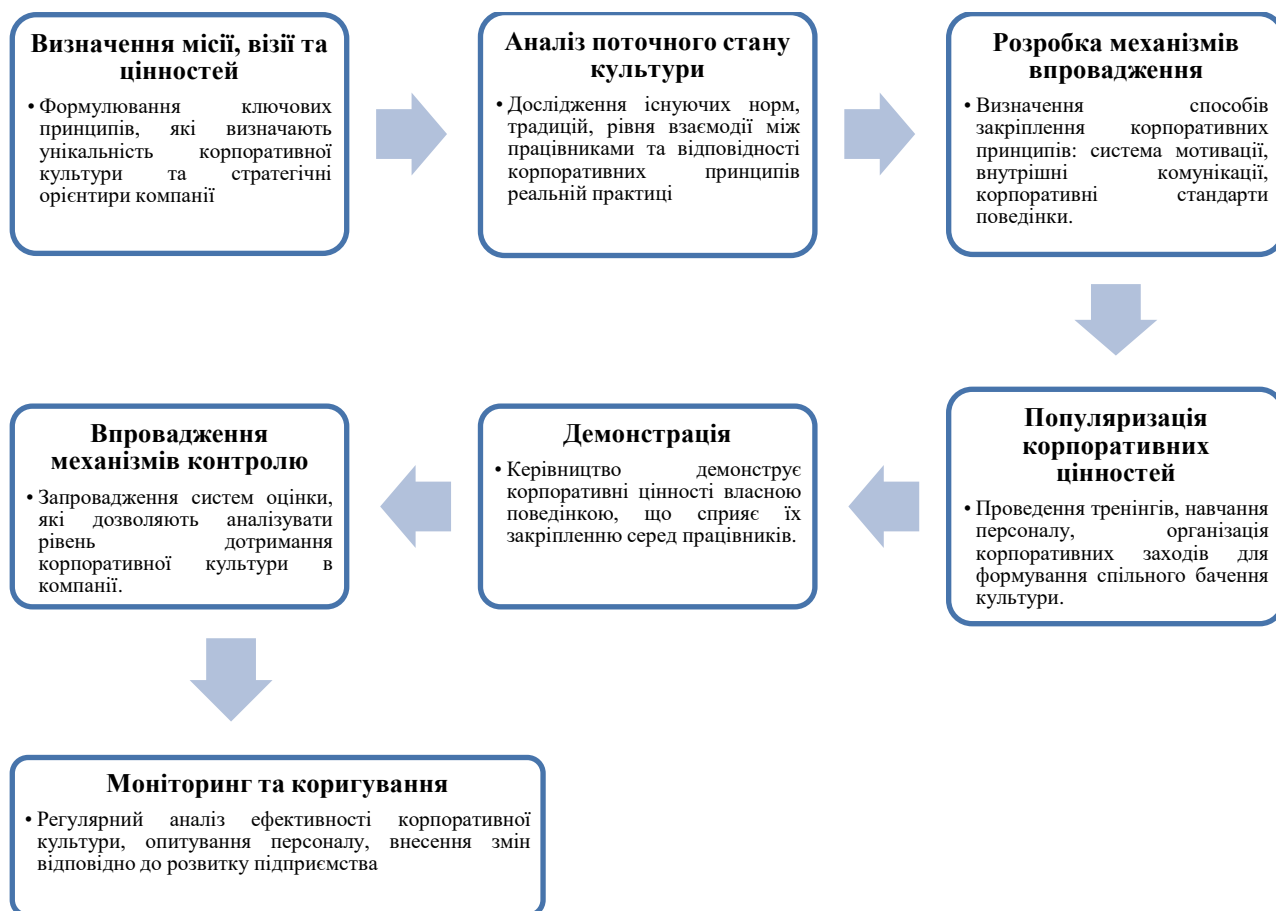


Рисунок 1.2. – Етапи формування організаційної культури підприємства

Примітка. Систематизовано автором [44]

Формування організаційної культури в межах підприємства є складним і поетапним процесом, що охоплює ряд стратегічно важливих кроків, спрямованих на створення гармонійного внутрішнього середовища, яке сприяє ефективній взаємодії працівників і досягненню загальних цілей. Цей процес починається з визначення основних складових організаційної ідентичності — місії, бачення та системи ключових цінностей. Саме ці елементи слугують міцним фундаментом, на якому будується культурна модель організації та формуються очікування щодо

поведінки і мислення персоналу.

На початковому етапі особливу увагу приділяють глибокому аналізу існуючої ситуації в колективі. Оцінюються поточні норми взаємодії, неформальні традиції, стиль спілкування, рівень довіри та залученості співробітників. Важливим є також виявлення проблемних аспектів: слабких місць у внутрішній комунікації, конфліктів цінностей, або недостатнього розуміння організаційної місії серед персоналу. Ці аспекти дозволяють скласти чітке уявлення про сильні та вразливі сторони поточної культури.

На основі результатів цього аналізу розробляються інструменти і підходи до впровадження нової або вдосконаленої організаційної культури. До них, зокрема, належать системи мотивації, які заохочують бажану поведінку; розробка та впровадження етичного кодексу або стандартів поведінки; налаштування каналів відкритої внутрішньої комунікації між керівництвом і персоналом. Не менш важливо забезпечити прозорість і послідовність дій компанії в реалізації задекларованих принципів [3].

Значну роль на цьому етапі відіграє також активне залучення працівників до культурних змін. Це досягається шляхом систематичного навчання, проведення спеціалізованих тренінгів, командоутворюючих заходів, воркшопів та організаційних подій, спрямованих на глибше розуміння цінностей компанії та їх практичного застосування у щоденній роботі. Такі заходи допомагають співробітникам краще інтегруватися в організаційне середовище, відчутти свою причетність до спільної справи та зрозуміти власну роль у досягненні загального успіху.

Після цього переходять до етапу закріплення культурних змін. Це включає створення механізмів постійної підтримки культури — як у формі регулярного зворотного зв'язку, так і через системи контролю та оцінки відповідності поведінки працівників установленим нормам. Ключовим чинником у цьому контексті є поведінка управлінської ланки. Лідери повинні виступати носіями культури, демонструючи її цінності не тільки словами, а й повсякденними діями. Їхній приклад формує стандарти поведінки для всього колективу, тому

керівництво має бути послідовним і принциповим у дотриманні організаційних норм.

Наступною фазою є безперервний моніторинг стану організаційної культури. Збір зворотного зв'язку, внутрішні опитування, оцінка рівня залученості та задоволеності працівників, аналіз результатів діяльності команди — усе це дозволяє своєчасно реагувати на зміни, які можуть вплинути на атмосферу в колективі. Коригування елементів культури відбувається з урахуванням зовнішніх викликів (наприклад, зміни ринку, впровадження нових технологій) і внутрішніх факторів (структурні зміни, зростання або скорочення штату, зміна керівництва) [11].

У результаті, компанія отримує не лише систему внутрішніх правил, а цілісне культурне середовище, яке сприяє формуванню сильної, згуртованої команди, що поділяє спільні цінності. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, знижує плинність кадрів, покращує клімат у колективі та забезпечує високу конкурентоспроможність на ринку.

Отже, організаційна культура — це не просто набір норм і правил, а стратегічний інструмент управління, який формує характер організації, визначає стиль управління, рівень мотивації працівників і якість комунікації всередині колективу. Її формування потребує системного підходу, послідовної реалізації етапів і постійної участі керівництва. Сильна організаційна культура не лише забезпечує стабільність і ефективність роботи підприємства, а й стає важливим фактором його довгострокового успіху.

Отже, процес формування організаційної культури є стратегічно важливим і безперервним, охоплюючи всі рівні управління та взаємодії в організації. Він починається з чіткого визначення місії, бачення та цінностей, які мають стати основою внутрішнього середовища. Важливою умовою успішного формування культури є її відповідність стратегічним цілям підприємства та реальним потребам персоналу. Аналіз поточного стану культури дозволяє виявити ключові проблеми та створити ефективні механізми змін. Впровадження культури

потребує участі всіх працівників, однак саме керівництво має задавати тон, демонструючи прикладом бажану модель поведінки. Навчання, внутрішні комунікації та організаційні заходи сприяють глибшому засвоєнню культурних принципів. Підтримка та моніторинг культури забезпечують її актуальність і гнучкість у динамічному середовищі. Організаційна культура впливає на ефективність роботи, мотивацію працівників та атмосферу в колективі, а її розвиток вимагає системного підходу, послідовності дій та регулярного зворотного зв'язку. Зрештою, сильна організаційна культура стає одним із головних факторів успіху, що зміцнює позиції компанії на ринку та забезпечує її довготривалу конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1. Аналіз складових організаційної культури підприємства

Публічне акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» було утворено на підставі рішення загальних зборів акціонерів шляхом трансформації державного енергопостачального підприємства «Хмельницькобленерго» у державну акціонерну компанію, яка згодом отримала сучасну назву – АТ «Хмельницькобленерго». Компанія є однією з провідних енергопостачальних структур в Україні, що вирізняється впровадженням інновацій, високою якістю електроенергії, стабільністю енергопостачання, а також соціально відповідальним підходом до роботи з колективом і громадою. Вона забезпечує електроенергією значну частину Хмельницької області, обслуговуючи 20 районів, 13 міст (з яких шість мають обласне значення), 24 селища міського типу та понад 1400 сіл, загалом охоплюючи понад 1,3 мільйона мешканців регіону.

Основною метою діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є отримання прибутку шляхом здійснення широкого спектра господарської, виробничої, комерційної та посередницької діяльності, відповідно до чинного законодавства та положень Статуту, з подальшим розподілом прибутку між компанією та її акціонерами. Ключовими напрямками діяльності є передача, постачання, розподіл і торгівля електричною енергією. Водночас, предмет діяльності підприємства є доволі багатограним і включає не лише основні функції з електропостачання, а й виробництво енергії, експлуатацію генераційних потужностей, у тому числі альтернативних джерел, технічне обслуговування та ремонт обладнання, розробку програмного забезпечення, здійснення монтажних, налагоджувальних і проектних робіт, діяльність у сфері захисту інформації, а також оперування спеціальними технічними засобами [47].

Крім цього, компанія здійснює імпорт та експорт продукції, користується радіочастотним ресурсом, виконує модернізацію енергетичних об'єктів, проводить інженерні обстеження, виготовляє запасні частини до обладнання та надає послуги з оренди приміщень для організації заходів. Всі види діяльності, що потребують ліцензування, виконуються лише за наявності відповідних дозвільних документів. Якщо умови ліцензії передбачають здійснення окремої діяльності на виключних умовах, АТ «Хмельницькобленерго» дотримується цих вимог, зберігаючи при цьому право самостійно реалізовувати зовнішньоекономічні операції, пов'язані з його предметом діяльності. Таким чином, ПАТ «Хмельницькобленерго» є комплексним енергетичним підприємством, що стабільно функціонує як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, забезпечуючи надійне електропостачання та реалізуючи стратегію сталого розвитку [47].

Підприємство включає 25 структурно відокремлених підрозділів, серед яких – районні електричні мережі (РЕМ), що розташовані у кожному адміністративному районі Хмельницької області, міські РЕМ у Хмельницькому та Кам'янець-Подільському, а також Старосинявський цех централізованого ремонту і лікувально-оздоровчий комплекс санаторій-профілакторій «Яблуневий сад».

Матеріально-технічна база компанії охоплює 33 403,1 км повітряних ліній електропередач (ЛЕП) напругою 110/0,4 кВ та 1362,2 км кабельних ліній тієї ж напруги. На балансі компанії також перебуває 18 004 силових трансформаторів, встановлених на понижувальних підстанціях 10 кВ загальною потужністю 1487,8 МВА, 174 понижувальні підстанції напругою 35–110 кВ сумарною потужністю 1765,1 МВА, а також 3967 вимикачів різних типів (масляні, вакуумні, навантажені), розміщених на об'єктах електромереж 110 кВ. Крім того, компанія має понад 395 одиниць автотракторної та спеціалізованої техніки, а також 55 ремонтно-виробничих і експлуатаційних баз, які забезпечують безперебійну діяльність у сфері обслуговування мереж та обладнання.

АТ «Хмельницькобленерго» є монопольним постачальником електроенергії

в межах Хмельницької області, що функціонує в рамках єдиної об'єднаної енергетичної системи регіону. Його діяльність охоплює весь регіон, забезпечуючи електроенергією як населення, так і комерційні та промислові підприємства, що діють на території області.

Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання потребує наявності кадрових ресурсів, матеріальної бази та фінансово-економічного потенціалу. Техніко-економічні показники, які відображають діяльність АТ «Хмельницькобленерго», наведено у таблиці Б.1 додатку Б. Аналіз даних свідчить про стійку тенденцію до щорічного зростання чистого доходу підприємства приблизно на 10% порівняно з попередніми роками. Однак, водночас фіксується і постійне підвищення собівартості наданих послуг, що є несприятливою тенденцією, оскільки вона безпосередньо впливає на підвищення тарифів для кінцевих споживачів.

Причини зростання собівартості полягають, зокрема, у подорожчанні електроенергії на оптовому ринку України, а також у втраті генеруючих потужностей та пошкодженні інфраструктури енергопостачання внаслідок воєнних дій. Кількість працівників компанії у динаміці зазнала незначного скорочення: з 2019 року вона поступово зменшувалася, і в 2023 році склала 1256 осіб, що на 111 працівників менше, ніж у базовому році. Незважаючи на це, компанія продовжує зберігати свою ефективність.

Одним із ключових показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, є чистий прибуток. Він є джерелом інвестицій у розвиток компанії та забезпечення її стабільного функціонування. Проте варто зазначити, що цей показник упродовж років залишається нестабільним. Так, у 2023 році АТ «Хмельницькобленерго» отримало чистий прибуток у розмірі 36 887 тис. грн., частина якого була спрямована на модернізацію виробництва та виплату дивідендів акціонерам.

Показник середньорічної вартості основних засобів підприємства, що демонструє обсяг довгострокових матеріальних ресурсів, які беруть участь у виробництві, стабільно зростає, що свідчить про оновлення та розвиток

виробничих потужностей. Фондовіддача, яка відображає ефективність використання цих засобів, тривалий час демонструвала зниження, однак з 2022 року намітилася позитивна тенденція її зростання.

Оцінюючи фінансово-господарські результати підприємства, слід підкреслити наявність позитивної динаміки розвитку, покращення стану розрахунків із споживачами, а також зменшення технологічних втрат електроенергії. Це свідчить про зростання ефективності управління процесами всередині компанії. Основними напрямками діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є постачання та передача електроенергії споживачам, які розташовані на території Хмельницької області (табл. Б.2 додатку Б).

Компанія закуповує електроенергію на оптовому ринку у ДП «Енергоринок», проводить її технічну обробку для подальшого використання та постачає споживачам за регульованими цінами, встановленими Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики. Динаміка обсягів реалізації основних послуг за 2019–2023 роки представлена в таблиці 1.2.

У 2023 році зафіксовано зростання корисного відпуску електроенергії у порівнянні з 2019 роком, що зумовлено підвищенням енергоспоживання з боку аграрного сектору, промислових об'єктів, бюджетних установ, а також інших непромислових організацій. Це свідчить про зростання попиту на електроенергію та активізацію господарської діяльності в регіоні, що позитивно впливає на економічну стійкість компанії.

Серед основних споживачів електроенергії, які обслуговує АТ «Хмельницькобленерго», слід виділити ВП «Хмельницька АЕС», ДП «Новатор», МКП «Хмельницькводоканал», КП «Електротранс» та ПАТ «Мотор Січ». Важливо зазначити, що обсяги корисного відпуску електроенергії та, відповідно, обсяги реалізованої продукції напряму залежать від сезонного фактору: у холодні місяці — восени та взимку — спостерігається суттєве збільшення енергоспоживання та навантаження на електромережу, що, своєю чергою, посилює проблему енергодефіциту.

Підприємство фактично має монопольну позицію на ринку

електропостачання Хмельницької області, контролюючи близько 90% регіонального ринку. Разом з тим, воно зіштовхується з конкуренцією з боку незалежних постачальників електроенергії, серед яких — ТОВ «Енергозахід», ДТГО «Південно-Західна залізниця», а також КЕА «Новосвіт». Подальше зростання обсягів реалізованої продукції є можливим за умов зростання попиту на електроенергію, повної та своєчасної оплати від споживачів, а також запобігання накопиченню заборгованості. Крім того, приріст корисного відпуску електроенергії може бути досягнутий завдяки зменшенню технологічних втрат, ширшому впровадженню електроопалення в районах, де відсутнє газопостачання, активнішому виконанню робіт з облаштування зовнішнього освітлення в населених пунктах, а також через розвиток супутніх напрямів діяльності підприємства.

За підсумками 2023 року АТ «Хмельницькобленерго» демонструє позитивні фінансові результати, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, військові дії та реформаторські процеси в енергетичній галузі країни. Підприємству вдалося збільшити обсяг реалізованих послуг на 607241 тис. грн, що свідчить про високу адаптивність і стійкість. Однак, попри зростання доходів, прибутковість підприємства зазнала суттєвого зниження — майже на 57%, що негативно позначилося на загальному рівні рентабельності. Основним джерелом фінансування операційної діяльності залишається виручка від реалізації електроенергії. У зв'язку з цим до першочергових завдань компанії належить забезпечення повного й своєчасного надходження коштів від споживачів, зменшення собівартості послуг, зокрема шляхом оптимізації постійних витрат і підвищення економічної ефективності функціонування підприємства.

Аналіз системи управління організаційною культурою в АТ «Хмельницькобленерго» дав змогу розробити структурно-логічну модель, що відображає послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки та трансформації організаційної культури підприємства (рис. 2.1). Вся система управління організаційною культурою в даній компанії охоплює чотири ключові етапи: аналітичний, конструктивний, реалізаційний і моніторинговий.

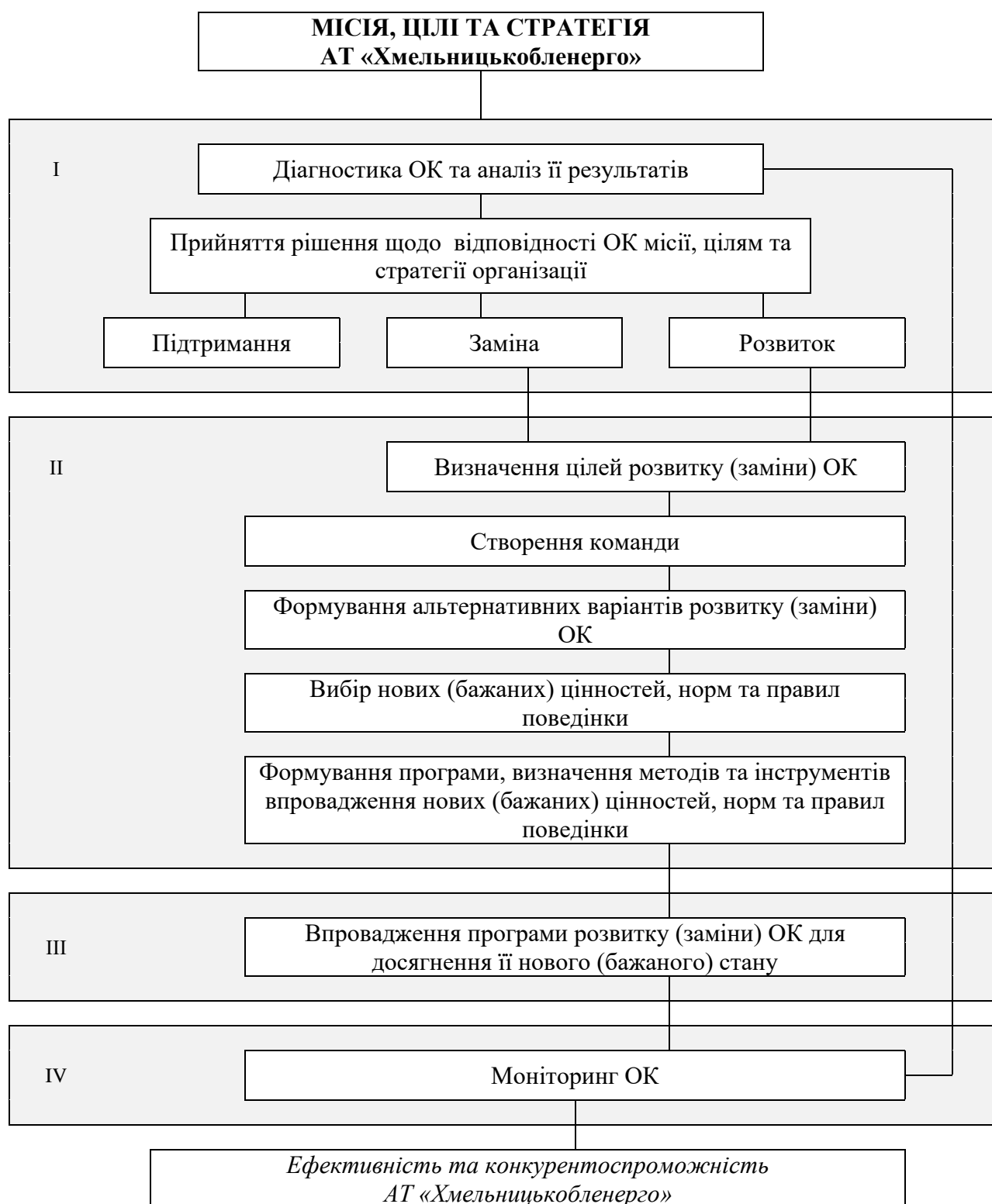


Рисунок 2.1. – Модель управління організаційною культурою АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень [47]

На першому, аналітичному, етапі здійснюється оцінка відповідності чинної організаційної культури стратегічній місії, цілям і загальній стратегії розвитку

підприємства. У межах цього етапу проводиться глибокий аналіз цінностей, норм, традицій і правил поведінки, які склалися в організації. В результаті такої діагностики визначається актуальний тип організаційної культури з усіма її сильними і слабкими сторонами, після чого приймається рішення щодо необхідності її збереження чи трансформації.

На сьогодні до найбільш виражених артефактів організаційної культури підприємства можна віднести організаційний стиль. Організаційний стиль — це гармонійна система графічних і текстових елементів, яка включає певну гаму кольорів, шрифтів, візуальних форм та інших компонентів, що формують цілісний образ компанії. За допомогою цих елементів підприємство демонструє свою унікальність, підвищує впізнаваність на ринку та формує позитивний імідж. Такий стиль виступає важливим чинником підвищення довіри до компанії як з боку клієнтів, так і партнерів, що в цілому сприяє зміцненню її ринкових позицій.

Крім того, наявність чітко сформованого організаційного стилю сприяє розвитку почуття приналежності до організації, підсилює організаційний дух, а також формує так званий «фірмовий патріотизм». Він також позитивно впливає на естетичне сприйняття внутрішнього середовища компанії та підвищує загальний рівень організаційної культури.

Розробка організаційного стилю для АТ «Хмельницькобленерго» була здійснена у 2002 році. З метою уніфікації оформлення ділової документації, а також систематизації ідентифікаційних елементів підприємства були запроваджені організаційні стандарти, які стали обов'язковими до використання у внутрішньому та зовнішньому документообігу. Це стало важливим кроком у побудові цілісної, впізнаваної та професійної комунікаційної стратегії підприємства.

Збереження організаційної культури є актуальним у тому випадку, якщо вона відповідає потребам внутрішньої згуртованості колективу та забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, узгоджується з його місією, стратегічними цілями та напрямками розвитку.

Рішення про вдосконалення або розвиток організаційної культури

найчастіше пов'язане з посиленням уваги до управління людськими ресурсами, створенням сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та налагодженням ефективної взаємодії між керівництвом і працівниками. У такому контексті стає актуальним застосування стратегічного підходу до планування. Стратегія управління організаційною культурою розглядається як цілісна програма дій, що охоплює сукупність взаємопов'язаних заходів, які підприємство реалізує задля формування та підтримки ефективної організаційної культури з урахуванням як власних внутрішніх ресурсів, так і впливу зовнішніх обставин та обмежень.

На етапі стратегічного планування здійснюється вибір найдоцільнішої моделі організаційної культури з-поміж можливих варіантів, а також визначаються конкретні інструменти та методи, які забезпечують запуск і функціонування цієї моделі на стабільному рівні. Успішність цього етапу значною мірою залежить від складу управлінської команди: до її формування мають бути залучені професіонали, здатні мислити стратегічно та володіти чітким баченням шляхів розвитку організаційної культури в довгостроковій перспективі.

Формування та розвиток організаційної культури в АТ «Хмельницькобленерго» ґрунтується на трьох основних групах цінностей. Перша група включає наявні позитивні цінності, що становлять соціальну основу для подальшого зміцнення організаційної культури. Друга група охоплює негативні цінності — деструктивні елементи, які мають бути поступово трансформовані або усунуті в межах процесу розвитку культури. Третя група — це цінності, що наразі відсутні, однак потребують інтеграції до культурного середовища компанії шляхом створення відповідного комплексу декларативних установок, які згодом мають бути інтеріоризовані працівниками за допомогою зовнішнього заохочення та стимулів.

Якщо організаційна культура в певний момент втрачає свою відповідність вимогам внутрішньої єдності та зовнішньої адаптації, а також починає негативно впливати на ефективність діяльності компанії, постає необхідність її оновлення. У такому випадку розглядається варіант її оптимізації, тобто приведення

організаційної культури, внутрішніх взаємодій і стратегії взаємин із зовнішнім середовищем до стану, який сприяє найбільш результативному досягненню організаційних цілей.

Для досягнення успіху у процесі трансформації організаційної культури та мінімізації опору з боку персоналу керівництво АТ «Хмельницькобленерго» проводить ретельний аналіз усіх факторів, що супроводжують зміни. Паралельно ведеться інформаційно-роз'яснювальна робота серед працівників з метою забезпечення прозорості дій і підвищення рівня залучення персоналу до процесу обговорення проблем та спільного пошуку рішень. У разі необхідності можуть застосовуватися як відкриті, так і приховані методи впливу з боку керівництва для досягнення поставлених цілей і подолання бар'єрів спротиву.

Для аналізу процесу формування організаційної культури підприємства нами було сформовано матрицю розподілу повноважень між працівниками, структурними підрозділами та окремими посадовими особами на основі RACI-моделі (A (Accountable) – відповідальний за прийняття остаточного рішення; R (Responsible) – виконавець завдання; C (Consulted) – залучений до консультацій, експертна участь; I (Informed) – інформується про результати, не бере активної участі). Результати проведеного аналізу представлено в табл. 2.1.

Матриця розподілу повноважень з управління процесом формування організаційної культури засвідчила, що основними суб'єктами цього процесу є Наглядова рада, Генеральний директор, HR-відділ, керівники структурних підрозділів, PR-відділ та працівники компанії. Кожна з цих груп відіграє свою специфічну роль у реалізації завдань, пов'язаних із побудовою сильної корпоративної культури.

На етапі визначення місії, бачення та цінностей провідну роль відіграє генеральний директор, який несе відповідальність за прийняття остаточного рішення. HR-відділ у цьому випадку виконує роль основного виконавця, проводячи підготовчі аналітичні та методологічні роботи. Наглядова рада надає консультаційну підтримку, погоджуючи основні напрямки культурної політики. Керівники структурних підрозділів долучаються до обговорення й уточнення

деталей з урахуванням специфіки підрозділів. PR-відділ інформується про зміст стратегічних рішень для подальшої комунікації. Співробітники ознайомлюються з ключовими цінностями, що стануть основою їхньої щоденної поведінки.

Таблиця 2.1 Матриця розподілу повноважень з формування організаційної культури АТ "Хмельницькобленерго"

№	Етап / функція формування ОК	Наглядова рада	Генеральний директор	HR-відділ	Керівники підрозділів	PR-відділ	Співробітники
1	Визначення місії, бачення та ключових цінностей	C	A	R	C	C	I
2	Аналіз поточного стану організаційної культури	I	C	A/R	C	I	C
3	Розробка програми формування та удосконалення організаційної культури	I	A	R	C	C	I
4	Визначення стандартів поведінки та етичного кодексу	C	A	R	C	I	I
5	Формування системи мотивації та нематеріального заохочення	I	A	R	C	I	I
6	Проведення навчань, тренінгів, воркшопів із організаційної культури	I	C	A/R	C	C	R (участь)
7	Організація корпоративних заходів (тімбілдинг, події, форуми)	I	C	R	C	A/R	R (участь)
8	Комунікація цінностей через внутрішні канали	I	C	C	I	A/R	I
9	Поведінка згідно з культурними нормами (особистий приклад)	I	A/R	C	A/R	I	R
10	Моніторинг ефективності культури та забезпечення зворотного зв'язку	I	C	A/R	C	C	C
11	Адаптація культури до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі	C	A	R	C	C	I

Примітки. 1. Умовні позначення: A (Accountable) – відповідальний за прийняття остаточного рішення; R (Responsible) – виконавець завдання; C (Consulted) – залучений до консультацій, експертна участь; I (Informed) – інформується про результати, не бере активної участі.

2. Сформовано автором на основі власних досліджень та аналізі посадових інструкцій персоналу АТ «Хмельницькобленерго»

Аналіз поточної культури компанії вимагає тісної взаємодії між HR-відділом, який відповідає за збір і обробку даних, та керівниками підрозділів, які забезпечують доступ до внутрішньої інформації. У розробці програм впровадження організаційної культури ключову роль виконує HR-відділ, який створює механізми і пропонує інструменти для реалізації стратегії. Генеральний директор затверджує програму як кінцевий відповідальний. Інші учасники процесу — PR-відділ, керівники та працівники — виконують консультативні або виконавчі функції.

При створенні етичного кодексу та поведінкових стандартів HR-відділ формує документ, а генеральний директор приймає рішення про його затвердження. Керівники надають зворотний зв'язок щодо практичної реалізації норм у підрозділах. Працівники в цей час інформуються про зміни.

Побудова ефективної системи мотивації також є зоною відповідальності HR-відділу, однак вона формується в тісній координації з керівництвом компанії. Організація навчання, тренінгів і корпоративних заходів покладається на HR і PR-відділи, які відповідають за підбір форматів, тематики та реалізацію. Участь у заходах є відповідальністю всіх працівників, адже саме вони мають засвоїти й відтворювати культурні норми. Керівники залучаються до проведення внутрішніх тренінгів і слугують прикладом для наслідування.

Комунікація корпоративних цінностей є основною функцією PR-відділу, який адаптує контент і канали поширення інформації. Генеральний директор та HR-відділ погоджують ключові повідомлення, які мають бути донесені до колективу. Усі працівники інформуються про зміст і суть таких повідомлень. Надзвичайно важливим етапом є демонстрація поведінки, що відповідає культурним нормам, з боку керівництва. Генеральний директор та керівники підрозділів виступають носіями культури, адже лише власний приклад здатен закріпити засвоєні цінності. HR-відділ та PR-служба сприяють підтриманню цієї практики через комунікацію та нагадування. Працівники також повинні демонструвати відповідну поведінку у щоденній роботі.

Моніторинг культури здійснюється HR-відділом через регулярні

опитування, зворотний зв'язок і аналіз показників залученості. Результати моніторингу обговорюються з керівництвом, а PR-служба забезпечує зворотну комунікацію з персоналом. За потреби здійснюються коригування, в яких задіяні всі рівні — від працівників до наглядової ради. Якщо відбуваються зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, регуляторні чи ринкові трансформації, HR-відділ ініціює перегляд підходів. Генеральний директор ухвалює рішення про адаптацію, а керівники підрозділів контролюють його реалізацію в межах команд.

Співробітники інформуються про зміни та заохочуються до конструктивного прийняття нових норм. Такий системний підхід дозволяє АТ "Хмельницькобленерго" підтримувати гнучку, адаптивну й водночас стабільну організаційну культуру. Чіткий розподіл ролей зменшує ризик дублювання функцій і забезпечує відповідальність кожного суб'єкта. Завдяки цьому досягається злагоджена взаємодія, що сприяє підвищенню ефективності компанії. Кожен рівень управління має чітко окреслену сферу впливу й відповідальності.

Важливим є також горизонтальне співробітництво між структурними підрозділами. Особливу роль відіграє HR-відділ, який виступає ключовим координатором процесів. PR-відділ формує інформаційне тло, яке підтримує ідеї організаційної культури в інформаційному просторі компанії. Керівники формують приклад для наслідування та транслиують цінності в межах своїх команд. Генеральний директор виступає не лише стратегічним лідером, а й моральним авторитетом щодо дотримання культурних норм. Наглядова рада виконує функцію контролю та консультації, забезпечуючи зв'язок між вищим управлінням і ціннісною політикою. Працівники є активними учасниками процесу — вони не лише сприймають культуру, а й формують її щодня через свою поведінку. Сильна організаційна культура є не лише ціннісною системою, а й інструментом підвищення продуктивності та згуртованості персоналу.

Розподіл повноважень дозволяє досягти балансу між централізованим управлінням і залученістю на всіх рівнях. Це сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню довіри серед працівників і формуванню позитивного

іміджу компанії як усередині, так і назовні.

Однак, аналіз матриці розподілу повноважень з управління процесом формування організаційної культури в АТ "Хмельницькобленерго" виявив наявність певного дублювання функцій та одночасно — прогалини в реалізації окремих завдань. Зокрема, участь одразу кількох структурних одиниць у функціях розробки та впровадження культурних стандартів може призвести до неузгодженості дій і втрати відповідальності за кінцевий результат. Генеральний директор, HR-відділ і керівники підрозділів паралельно залучені до декількох процесів, що створює ризик дублювання відповідальності або надмірного навантаження на ключових осіб.

Водночас спостерігається недостатня визначеність ролі працівників у процесі ініціювання зворотного зв'язку чи участі в коригуванні культури. Роль PR-відділу подекуди обмежена інформуванням, без залучення до стратегічного планування комунікацій, що знижує ефективність поширення корпоративних цінностей. Наглядова рада виконує лише консультативну функцію, хоча могла б брати активнішу участь у контролі за реалізацією культурної політики. Також не закріплена відповідальність за постійну адаптацію культури до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах енергетичної нестабільності. Деякі етапи, зокрема розробка етичного кодексу чи формування системи мотивації, залишаються недостатньо деталізованими щодо функціонального розподілу. Відсутня окрема функція аналізу ризиків у сфері культури, хоча вона критично важлива для енергопостачального підприємства. Наявне дублювання функцій між HR- і PR-відділами в аспектах організації заходів та тренінгів може призвести до розпорошення ресурсів.

Також бракує механізмів координації між підрозділами, що може впливати на цілісність реалізації культурних ініціатив. Не всі функції з оцінки ефективності культури мають визначених відповідальних виконавців. Працівники часто виступають лише як об'єкт інформування, а не як повноправні суб'єкти культури. Відсутність механізму делегування ініціатив знизу обмежує розвиток культури взаємної довіри. Не окреслено чітко, хто саме відповідає за оновлення або

перегляд етичних стандартів. Водночас участь одних і тих же осіб у багатьох функціях не дозволяє сфокусуватися на стратегічних аспектах.

Отже, наявність дублювання ускладнює контроль за виконанням заходів з розвитку організаційної культури і знижує прозорість відповідальності. З метою підвищення ефективності доцільно чітко перерозподілити повноваження та закріпити окремі функції за конкретними виконавцями. Також варто посилити участь працівників у формуванні організаційної культури через ініціативні групи чи опитування. Загалом матриця потребує вдосконалення шляхом оптимізації ролей і усунення дублювання для забезпечення системного та керованого підходу до розвитку організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго».

2.2. Оцінювання рівня сформованості організаційної культури підприємства

Існують різні методи вивчення організаційної культури, які розроблені і успішно застосовуються на практиці як зарубіжними, так і вітчизняними вченими і менеджерами. Методи поділяються на прямі і непрямі. У прямих дослідженнях, що включають кількісні, соціологічні та польові методи, вивчається реальний стан організаційної культури підприємства (на основі анкет, інтерв'ю, вивчення традицій і правил, практик управління, що склалися в організації). При непрямому дослідженні аналізуються документи, сайт організації, заявлені і використовувані правила роботи з персоналом. При діагностиці організаційної культури часто використовується метод Деніела Денісона, розроблений в 1990 р і представлений в ряді джерел, наприклад, в книзі Denison Organizational Culture Survey [2]. Співробітники організації заповнюють анкету, де представлено шістьдесят питань за чотирма параметрами (місія, залученість, послідовність, здатність до адаптації, тощо). При відповідях на питання ставляться значення від 1 до 5 (де 1 відповідає відповіді «повністю не згоден», а 5 - «повністю згоден»). При обробці анкет обчислюється середнє арифметичне, яке зафіксовано на моделі Д. Денісона.

Метод Д. Денісона дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організаційної культури, скласти уявлення про сфери, які потребують подальшого

вдосконалення [55].

Для визначення рівня сформованості та розвитку організаційної культури в АТ «Хмельницькобленерго» відправною точкою аналізу є побудова системи індексів, кожен із яких розкриває певний аспект організаційної культури. Розглянемо зміст цих індексів більш детально.

Індекс стратегічної спрямованості відображає наявність стратегічних документів, які фіксують призначення підприємства, визначають його місію та стратегію, а також описують внесок кожного працівника в досягнення колективних цілей. Важливим аспектом тут є поінформованість персоналу щодо змісту таких документів.

Індекс цілей свідчить про наявність чітко сформульованих і структурованих цілей для кожного підрозділу організації, відкритість у їх обговоренні, регулярний аналіз досягнутих результатів та узгодженість цілей із загальною стратегічною лінією розвитку компанії.

Індекс бачення оцінює наявність у компанії чіткого уявлення про її майбутнє, тобто бачення організації в перспективі кількох років, а також шляхи досягнення цього стану. Водночас розглядається рівень мотивації персоналу, яку викликає це бачення, і його відповідність поточним короткостроковим цілям.

Індекс координації та інтеграції демонструє ступінь злагодженості діяльності структурних підрозділів у межах організації, єдність поглядів між ними та рівень взаємодії, а також домінування загальних інтересів підприємства над вузькими інтересами окремих підрозділів.

Індекс згоди характеризує ступінь збігу інтересів між керівництвом і працівниками, рівень взаємодовіри, якість комунікації в колективі, а також ефективність прийняття спільних рішень, особливо в разі виникнення конфліктних ситуацій.

Індекс ключових цінностей визначає наявність сформованого кодексу корпоративної етики, чітко окреслених організаційних цінностей, їхнє розуміння працівниками та реальне відображення в поведінці, перш за все керівного складу компанії.

Індекс повноважень оцінює рівень делегування відповідальності працівникам, їхню спроможність та бажання приймати самостійні рішення в межах своєї компетенції, а також ступінь їх готовності до цього з професійної точки зору.

Індекс розвитку здібностей показує, наскільки організація спрямована на зростання професійного рівня своїх співробітників, їхню участь у навчальних програмах, набуття нових знань, розширення повноважень і залучення до прийняття управлінських рішень. Індекс орієнтації на команду демонструє, як часто керівництво використовує принципи командної роботи для виконання завдань, наскільки ефективно співробітники взаємодіють у межах команд, як вони співпрацюють та відчувають особисту відповідальність за спільний результат.

Індекс створення змін дозволяє оцінити спроможність компанії до трансформацій, її реакцію на зміну зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури, спостереження за конкурентами та тенденціями розвитку, а також здатність передбачати майбутні виклики.

Індекс орієнтації на клієнта характеризує ступінь клієнтоцентричності корпоративної культури, швидкість реагування на зміну потреб споживачів, прагнення до збереження існуючих клієнтів і залучення нових. Індекс організаційного навчання показує, наскільки компанія готова до впровадження інновацій, чи сприймає вона помилки як можливість для навчання, і чи використовує цей досвід для вдосконалення процесів та розвитку інноваційної діяльності.

Індекс орієнтації на суспільство відображає соціальну відповідальність підприємства, його спрямованість на вирішення актуальних соціальних питань у спільнотах, що його оточують, а також відповідність місії та стратегії принципам сталого розвитку регіону, в якому функціонує компанія [55].

Під час аналізу рівня сформованості організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» 50 співробітникам було запропоновано відповісти на питання анкети Д. Денісона. Результати опитування представлені в таблиці 2.2 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.2. Результати аналізу організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго»

Критерій	Індекс	Положення опитувальника Д. Денісона [12]	Результат, бали	Середнє значення, балів	Середнє значення, %
1	2	3	4	5	6
Гнучкості	Індекс змінних здібностей	Ця організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4,4	3,96	79,2
		Ця організація в курсі того, що відбувається з конкурентами і намагається не відставати від змін у зовнішньому бізнес-середовищі	4,6		
		Ця організація постійно використовує нові, вдосконалені способи ведення роботи	3,4		
		Спроби змін в організації рідко зустрічають опір з боку співробітників	3,0		
		Різні відділи в цій організації часто співпрацюють, щоб внести необхідні зміни	4,4		
	Індекс уваги клієнтів	Зауваження та рекомендації замовника часто призводять до змін у цій організації	3,4	3,80	76,0
		Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	3,2		
		Всі члени цієї організації глибоко розуміють побажання і потреби клієнта	4,2		
		Ми заохочуємо прямий контакт між членами організації та клієнтами	3,8		
		Інтереси кінцевого користувача ніколи не ігноруються в наших рішеннях	4,4		
	Індекс організаційного навчання	Ця організація заохочує та винагороджує інновації та готовність до ризику	3,2	3,20	64,0
		Ми розглядаємо невдачі як можливість вчитися і вдосконалюватися	3,0		
		Великих упущень в роботі організації немає	3,0		
		Тренування – важлива мета щоденної роботи	3,4		
		Ми намагаємося зробити так, щоб «права рука знала, що робить ліва рука»	3,4		
Місія	Індекс стратегічного напрямку та намірів	Ця організація має чітку місію, яка надає сенс і напрямок нашій роботі	4,6	4,20	84,0
		Ця організація має довгострокову мету і напрямок	5,0		
		Стратегічний напрямок цієї організації мені зрозумілий	4,6		
		Ця організація має чітку стратегію на майбутнє	4,6		
		Стратегія нашої організації змушує інші компанії змінювати свої конкурентні стратегії	2,2		
	Індекс цілей і завдань	Існує повна згода щодо цілей цієї організації між працівниками та керівниками	2,6	3,72	74,4
		Керівники цієї організації ставлять перед собою амбітні, але реалістичні цілі	3,4		
		Керівники організації офіційно, відкрито і відкрито говорять про цілі, яких ми намагаємося досягти	4,4		
		Ми постійно відстежуємо наш прогрес у досягненні поставлених цілей	4,4		
		Люди в цій організації розуміють, що потрібно зробити, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі	3,8		
	Індекс бачення	У нашій організації є спільне бачення майбутнього організації	4,8	4,60	92,0
		Лідери в цій організації орієнтовані на майбутнє	4,8		
		Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковій орієнтації організації	5,0		
		Наше бачення майбутнього мотивує і мотивує наших співробітників	4,0		
		Ми здатні вирішувати короткострокові виклики без шкоди для наших довгострокових перспектив	4,4		
Послідовність	Індекс координації та інтеграції	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	4,4	3,40	68,0
		Спостерігається чітке узгодження цілей за рівнями організації	3,6		
		Людей з різних організаційних одиниць об'єднує спільне бачення майбутнього	3,4		
		Легко координуйте проекти між різними функціональними підрозділами організації	2,6		
		Працювати з кимось з іншого відділу організації набагато простіше, ніж з кимось з іншої компанії	3,0		

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
	Індекс консенсусних здібностей	Коли виникають розбіжності, ми докладаємо всіх зусиль, щоб досягти взаємовигідного рішення для всіх сторін конфлікту	3,4	2,80	56,0
		Ця фірма має сильну організаційну культуру	3,0		
		Існує чітка домовленість про правильний і неправильний підходи до ведення роботи в даній організації	2,2		
		Нам легко досягти згоди навіть зі складних питань	2,0		
		У нас рідко виникають проблеми з досягненням згоди з ключових питань	3,4		
	Індекс залученості за вартістю	Ця компанія має чіткий і послідовний набір цінностей, які визначають спосіб ведення бізнесу	3,2	3,40	68,0
		Ця компанія відрізняється характерним стилем управління і чітким набором методів управління	3,6		
		Керівники і менеджери показують приклад зв'язку між словом і вчинком	2,8		
		Існує етичний кодекс організації, який керує нашою поведінкою і вчить нас відрізняти правильне від неправильного	4,4		
		Ігнорування основних цінностей цієї організації може принести неприємності	2,8		
Участь	Індекс авторизації	Більшість співробітників в даній організації активно включаються в свою роботу	4,4	3,60	72,0
		Рішення в цій організації зазвичай приймаються на рівні, де є найкраща інформація	4,8		
		Інформація широко розповсюджується в цій організації, кожен може мати доступ до потрібних йому даних	3,6		
		Кожен співробітник вважає, що він може позитивно вплинути на роботу всієї організації	2,4		
		Бізнес-планування в нашій організації є постійним і в тій чи іншій мірі залучає кожного співробітника	2,8		
	Індекс можливостей розвитку	Ця організація делегує владу так, щоб люди могли діяти самостійно	4,2	2,48	49,6
		Здібності людей в даній організації розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги	3,2		
		Ця організація безперервно вкладає капітал в навчання своїх співробітників	1,4		
		Людський потенціал цієї організації постійно зростає	1,8		
		Проблеми в моїй організації виникають рідко, тому що ми володіємо необхідними навичками для роботи	1,8		
	Індекс орієнтації на командну роботу	Активно заохочується кооперація і співробітництво співробітників з різними функціональними ролями в даній організації	4,2	4,36	87,2
		Працювати в цій організації означає бути частиною команди	4,8		
		Робота в даній компанії організована так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між його діяльністю і цілями організації	3,6		
		Команди є основними будівельними блоками цієї організації	4,4		
		У цій організації вони більше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на положення в ієрархії	4,8		

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування працівників АТ «Хмельницькобленерго»

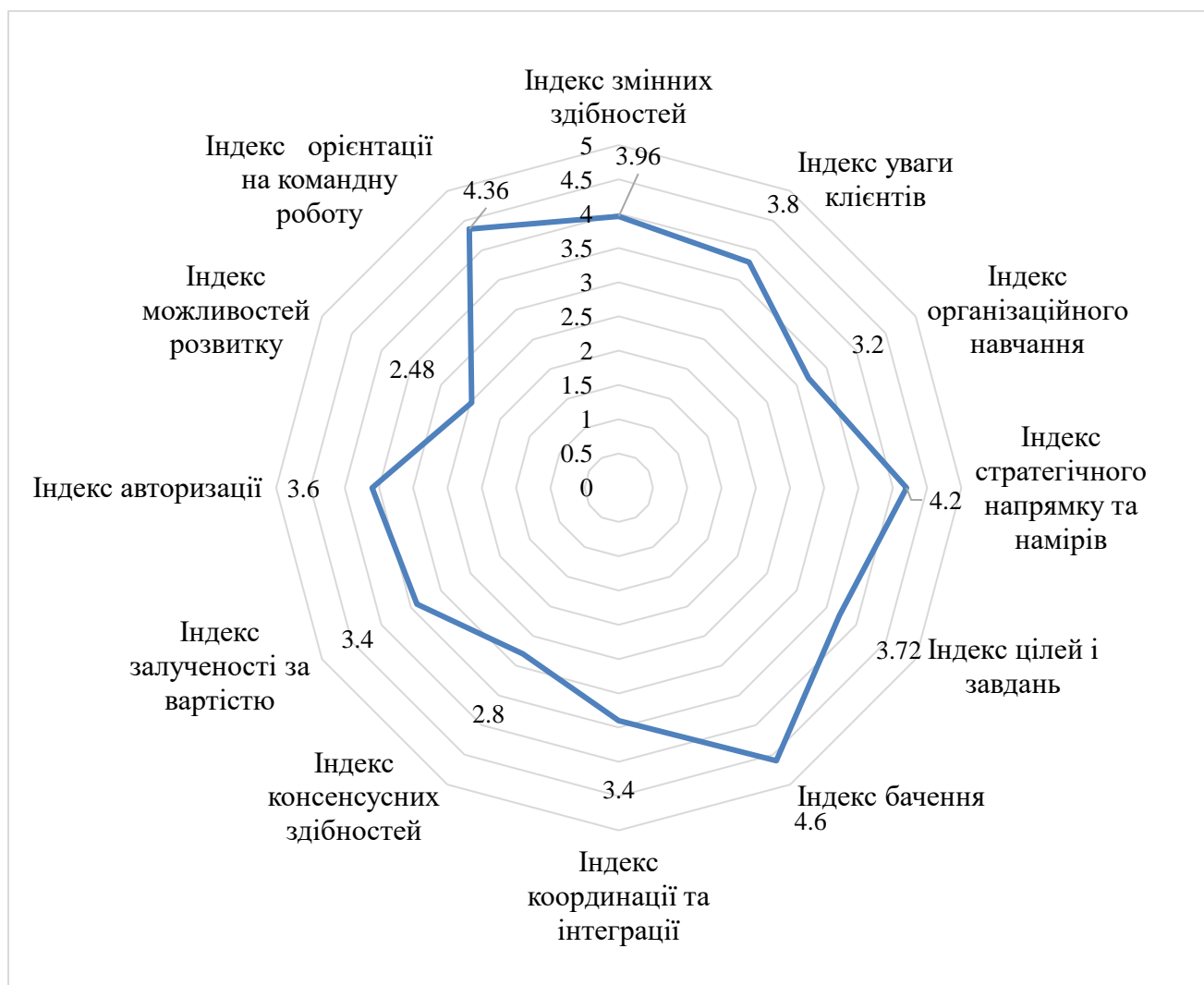


Рисунок 2.2 – Оцінка індексів організаційної культури
АТ «Хмельницькобленерго»

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування працівників АТ «Хмельницькобленерго» та даних табл. 2.2

Результати аналізу індексів організаційної культури в АТ «Хмельницькобленерго» засвідчують, що організація має як сильні сторони, так і зони, які потребують суттєвого вдосконалення. Індекс змінних здібностей, який склав 3,96, свідчить про достатньо високу здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нововведення та реагувати на виклики. Це означає, що підприємство загалом готове до модернізації та застосування нових технологій, хоча ймовірно ще є опір окремих підрозділів чи працівників до змін. Індекс уваги до клієнтів на рівні 3,80 демонструє, що

компанія здебільшого орієнтована на задоволення потреб замовників, проте ця орієнтація не завжди є системною та сталою. Це може вказувати на потребу в розширенні каналів зворотного зв'язку та підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Індекс організаційного навчання на рівні 3,20 є одним із найслабших показників, що вказує на недостатню увагу до розвитку персоналу, впровадження систем безперервного навчання та обміну знаннями. Такий результат свідчить про потребу активізації програм підвищення кваліфікації, створення можливостей для інноваційної діяльності та розвитку компетенцій співробітників. Водночас індекс стратегічного напрямку та намірів (4,20) є одним із найвищих, що підтверджує: більшість працівників добре розуміють стратегічні пріоритети організації й бачать чітко окреслену траєкторію розвитку. Це створює сприятливе підґрунтя для реалізації довгострокових планів.

Індекс цілей і завдань склав 3,72, що є доволі хорошим показником, хоча й свідчить про те, що не всі працівники однаково розуміють свої конкретні завдання або бачать чіткий зв'язок між своїми діями та цілями організації. Найвищий індекс зафіксовано щодо бачення — 4,60, що демонструє наявність спільного уявлення про майбутнє компанії та високий рівень довіри до стратегічних орієнтирів, визначених керівництвом. Це говорить про сильну сторону організаційної культури — об'єднання колективу навколо спільної мети. Водночас індекс координації та інтеграції на рівні 3,40 вказує на проблеми у взаємодії між підрозділами, недостатню синхронізацію процесів і, можливо, дублювання функцій.

Найнижчий індекс серед усіх — це консенсусні здібності (2,80), що демонструє серйозні труднощі в досягненні згоди під час прийняття рішень. Це може призводити до конфліктів, затримок у реалізації проєктів і загального зниження ефективності командної роботи. Індекс залученості за вартістю (3,40) свідчить про те, що в організації існує певна система цінностей, проте вона не є достатньо сильною чи узгодженою для того, щоб повною мірою об'єднувати працівників. Індекс авторизації (3,60) показує, що працівники мають помірну

можливість брати участь в управлінських процесах та прийнятті рішень на своєму рівні, але відчуття впливу на загальний успіх організації залишається обмеженим.

Дуже тривожним є низький індекс можливостей розвитку — 2,48, що вказує на відсутність достатніх умов для професійного зростання персоналу, обмеженість програм підвищення кваліфікації та кар'єрного просування. Це може сприяти демотивації працівників і зростанню плинності кадрів. Натомість індекс орієнтації на командну роботу (4,36) є дуже високим і підкреслює сильний командний дух, наявність культури співпраці та взаємопідтримки серед працівників. Це одна з ключових переваг, яку варто розвивати й надалі.

Загалом результати опитування свідчать про сильні сторони в частині бачення, стратегічного напрямку, орієнтації на командну роботу й готовності до змін, що створює хорошу основу для подальшого розвитку. Проте водночас виявлені серйозні проблеми у сфері організаційного навчання, розвитку персоналу, координації дій між підрозділами та досягненні консенсусу. Це потребує від керівництва ухвалення цілеспрямованих рішень для підвищення якості внутрішніх комунікацій, створення умов для розвитку кадрового потенціалу та формування єдиної системи цінностей. Рекомендується розробити та впровадити програму розвитку персоналу, що включатиме регулярне навчання, менторинг, розвиток лідерських компетенцій та стимулювання інновацій.

Також важливо створити механізми підвищення залученості працівників до управлінських процесів і посилення їхнього впливу на прийняття рішень. Удосконалення системи внутрішньої координації та інтеграції дозволить підвищити ефективність спільної роботи й забезпечити досягнення стратегічних цілей. Слід активніше працювати над розвитком консенсусної культури, використовуючи сучасні підходи до фасилітації колективного прийняття рішень. Для зміцнення позитивних аспектів організаційної культури доцільно реалізувати програми з розвитку командної взаємодії, які допоможуть ще більше посилити сильні сторони підприємства.

Не менш важливо впроваджувати регулярний моніторинг організаційної культури, аби своєчасно виявляти зміни в настроях і потребах персоналу.

Підтримка високого рівня командної роботи та стратегічного бачення має поєднуватися з вирішенням проблем у сферах навчання, розвитку й координації. Підприємство має всі передумови для створення сильної, цілісної організаційної культури, якщо зосередиться на системному підході до управління цими процесами. Таким чином, результати аналізу мають стати основою для розробки стратегії підвищення ефективності організаційної культури та конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, оцінювання організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» свідчать про наявність як сильних сторін, так і напрямів для покращення. Найбільш розвиненими аспектами культури є стратегічне бачення, орієнтація на командну роботу та наявність чіткого стратегічного напрямку. Це свідчить про здатність компанії об'єднувати колектив навколо спільної мети та забезпечувати єдність у реалізації стратегічних завдань. Разом з тим, слабкі позиції виявлено за індексами можливостей розвитку, організаційного навчання та консенсусних здібностей. Це вказує на те, що працівники не мають достатньо можливостей для професійного зростання, а процеси прийняття колективних рішень супроводжуються труднощами. Низький рівень залученості персоналу у процеси навчання й розвитку загрожує зниженням мотивації та професійної активності. Водночас готовність до змін та увага до клієнтів демонструють потенціал компанії для швидкої адаптації до ринкових викликів. Недостатня координація між підрозділами може стримувати ефективність реалізації стратегічних планів. Залучення працівників до управлінських процесів є помірним, що обмежує їхню ініціативність.

Для подальшого зміцнення культури організації важливо підвищити рівень інвестицій у навчання та розвиток людського капіталу. Варто активізувати внутрішню комунікацію та створювати можливості для конструктивного обговорення складних питань. Підприємству слід приділити увагу формуванню єдиної системи цінностей, яка стане основою для згуртування колективу. Важливо розробити механізми розвитку лідерських компетенцій і підтримки інновацій. Рекомендується створити систему регулярного моніторингу організаційної

культури. Це дозволить оперативно реагувати на зміни в очікуваннях персоналу. Підтримка командної роботи й стратегічного бачення має поєднуватися зі зміцненням організаційного навчання. У підсумку, компанія має значний потенціал для формування сильної організаційної культури. Реалізація відповідних заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1. Концептуальні напрями удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства

Необхідність розробки концептуальних засад удосконалення процесу формування організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» зумовлена потребою підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства. Існуючі показники організаційної культури вказують на наявність низки проблем, зокрема недостатній рівень розвитку кадрового потенціалу, слабку систему організаційного навчання та обмежені можливості для професійного зростання працівників. Відсутність чітко сформованих концептуальних орієнтирів призводить до труднощів у реалізації узгоджених змін і модернізації внутрішніх процесів.

Концептуальні засади мають стати основою для системної роботи з формування єдиної системи цінностей, норм та стандартів поведінки. Це дозволить забезпечити згуртованість колективу, підвищити рівень ініціативності та відповідальності співробітників. Крім того, розробка чіткої концепції допоможе адаптувати організаційну культуру до динамічних змін зовнішнього середовища. Такий підхід сприятиме посиленню конкурентних переваг підприємства на ринку. Важливою є також потреба у посиленні інноваційної складової культури, що дозволить забезпечити сталий розвиток компанії. Таким чином, формування концептуальних основ стане запорукою цілісного й результативного розвитку організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго».

З метою удосконалення процедури формування організаційної культури та залучення співробітників до формування цінностей для АТ «Хмельницькобленерго» нами систематизовано перелік заходів у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1 Заходи щодо удосконалення процесу формування організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» на основі залучення співробітників

Захід	Інструменти	Відповідальні особи	Залучені співробітники
Проведення стратегічних сесій для формування та обговорення корпоративних цінностей	Фасилітаційні методики, брейнстормінг, SWOT-аналіз	Директор з персоналу, HR-відділ	Представники всіх підрозділів, ключові фахівці
Запровадження щорічного анонімного опитування щодо цінностей та організаційної культури	Анкетування (онлайн/паперове), платформи для опитувань	HR-відділ	Усі працівники компанії
Розробка і затвердження «Кодексу корпоративних цінностей» за участі співробітників	Робочі групи, обговорення на нарадах, онлайн-платформа для пропозицій	Юридичний відділ, HR-відділ	Делегати підрозділів, ініціативні групи
Організація тренінгів та майстер-класів з цінностей та етики компанії	Залучення зовнішніх тренерів, розробка внутрішніх тренінгів	HR-відділ, відділ навчання	Усі категорії працівників
Проведення щомісячних тематичних зустрічей для обговорення цінностей на прикладах реальних ситуацій	Кейс-методи, круглі столи	Керівники підрозділів	Працівники відповідного підрозділу
Створення і розвиток внутрішнього порталу або стендів для обміну ідеями щодо удосконалення культури	Корпоративний сайт, інформаційні дошки	ІТ-відділ, HR-відділ	Всі бажаючі співробітники

Примітка. Запропоновано автором

Для удосконалення процедури формування організаційної культури та активного залучення співробітників до процесу створення і підтримки корпоративних цінностей в АТ «Хмельницькобленерго» пропонується впровадити низку комплексних заходів. Перш за все, доцільно організувати проведення регулярних стратегічних сесій, під час яких працівники різних рівнів зможуть обговорювати і формувати перелік ключових цінностей підприємства. Такі сесії передбачають застосування фасилітаційних методик, брейнстормінгу та SWOT-аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої культури й розробити нові підходи. Відповідальність за проведення подібних заходів варто покласти на директора з персоналу та фахівців HR-відділу, а до участі залучати

представників усіх підрозділів підприємства. Це сприятиме формуванню атмосфери співпраці та підвищить рівень залученості колективу.

Наступним важливим кроком є впровадження щорічного анонімного опитування співробітників щодо їхнього бачення організаційних цінностей, стану корпоративної культури та проблемних аспектів. Для реалізації цього заходу варто використовувати сучасні онлайн-платформи для анкетування або паперові опитувальники для працівників, які не мають постійного доступу до комп'ютерної техніки. Відповідальність за організацію та аналіз результатів опитування має нести HR-відділ. До заповнення анкет залучаються всі співробітники компанії без винятку, що дозволяє отримати максимально об'єктивну картину.

Ще одним важливим заходом є розробка і затвердження Кодексу корпоративних цінностей. Цей документ повинен відображати основні принципи роботи компанії, очікувані стандарти поведінки та етики. Його створення доцільно організувати у форматі роботи спеціальних груп із числа працівників різних підрозділів, щоб у процесі брали участь не лише керівники, а й рядові співробітники. Для збору пропозицій можна використовувати обговорення на нарадах, спеціальні онлайн-платформи або скриньки для ідей. Координація цієї роботи має бути за HR-відділом та юридичним підрозділом, щоб документ був не лише корисним, а й відповідав чинному законодавству [49].

Крім цього, доцільно запровадити тренінги та майстер-класи з тематики корпоративних цінностей і етики компанії. Проведення таких заходів дозволяє закріпити теоретичні знання працівників і продемонструвати практичне застосування цінностей у повсякденній діяльності. Організацією тренінгів мають займатися HR-відділ та відділ навчання, а до проведення можна залучати як внутрішніх експертів, так і зовнішніх тренерів. Участь у таких тренінгах повинна бути обов'язковою для всіх категорій працівників, адже лише спільне розуміння корпоративних принципів забезпечує їх реальне впровадження.

Важливим інструментом розвитку культури стане проведення щомісячних тематичних зустрічей у форматі круглих столів або обговорень реальних кейсів. На таких зустрічах працівники разом із керівниками зможуть аналізувати

приклади з практики підприємства, обговорювати складні етичні ситуації та виробляти єдині підходи до їх вирішення. Це дозволить зміцнити почуття приналежності до спільної справи й навчить співробітників діяти відповідно до прийнятих цінностей. Організацію таких заходів варто делегувати керівникам підрозділів, які добре знають специфіку роботи своїх команд.

Для закріплення результатів і поширення важливої інформації пропонується створити внутрішній корпоративний портал або регулярно оновлювані інформаційні стенди. На цих платформах публікуватимуться матеріали щодо корпоративних цінностей, етичних стандартів, приклади кращих практик та історії успіху. Це сприятиме формуванню відкритого інформаційного середовища та дозволить кожному працівникові брати участь у житті компанії, висловлювати свої думки й пропозиції. Відповідальність за реалізацію цього заходу можна покласти на HR-відділ у співпраці з IT-відділом. Участь у наповненні порталу чи стендів можуть брати всі зацікавлені співробітники, що додатково мотивує їх до активного залучення у формування культури.

Загалом зазначені заходи спрямовані на створення дієвої моделі організаційної культури, в основі якої лежатиме спільно вироблений набір цінностей та принципів поведінки. Успішна реалізація цих ініціатив дозволить підвищити рівень взаєморозуміння в колективі, зміцнити лояльність працівників до компанії та підвищити її конкурентоспроможність. Також важливим очікуваним результатом стане формування атмосфери довіри, де кожен співробітник почуватиметься важливою частиною єдиної команди. Це в перспективі забезпечить більш ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його стійкості до викликів зовнішнього середовища.

Виходячи з отриманих у п.2.2 результатів, можна запропонувати ряд рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства (табл. 3.2), приділяючи особливу увагу таким елементам, як ресурси, процеси, цінності, поведінка, клімат, успішність.

Таблиця 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго»

Критерій	Індекс	Середнє значення, %	Рекомендації по вдосконаленню
Гнучкість	Індекс організаційного навчання	64,0	Розробка та впровадження системи наставництва
			Реалізація мотиваційних програм, що сприяють розвитку персоналу
			Заохочення прагнення співробітників до інновацій, ноу-хау
Гнучкість	Індекс уваги клієнтів	76,0	Передача інформації від споживачів безпосередньо співробітникам через зустрічі, місцеві ЗМІ
	Індекс змінних здібностей	79,2	Заохочення прагнення співробітників до інновацій, ноу-хау
			Заохочення участі працюючого персоналу в розробці і впровадженні інновацій Реалізація заходів, що дозволяють працювати на різних посадах, заохочують прагнення до універсальності
Місія	Індекс цілей і завдань	74,4	Формулювання чіткої місії та донесення її до персоналу
			Інформування персоналу про короткострокові і довгострокові цілі організації, а також про результати їх досягнення
	Індекс стратегічного напрямку та намірів	84,0	Формулювання стратегії та доведення її до персоналу
Послідовність	Індекс бачення	92,0	Формулювання цінностей та доведення їх до персоналу
	Індекс здібностей На шляху до консенсусу	56,0	Розвиток системи прийняття рішень
			Покращення комунікації між бізнес-єдиницями через спільну діяльність
Послідовність	Індекс координації та інтеграції	68,0	Покращуйте координацію та інтеграцію завдяки спільним цілям та командній роботі
	Індекс залученості за вартістю	68,0	При формулюванні цінностей акцентують увагу на ролі і важливості персоналу в процесі досягнення цілей організації
Участь	Індекс можливостей розвитку	49,6	Інвестиції в професійний розвиток співробітників
			Делегувати відповідальні рішення на найвищі допустимі рівні Формулювання цінності продуктивності співробітників як важливого джерела конкурентної переваги
	Індекс авторизації	72,0	Заохочення участі працівників у процесі вирішення виробничих проблем
Участь	Індекс орієнтації на командну роботу	87,2	Організація командоутворюючих заходів для суміжних підрозділів
			Формулювання цінності командної співпраці як фактора успіху

Примітка. Запропоновано автором

Діагностика організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» показала,

що для підвищення ефективності організації, перш за все, необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на стимулювання прагнення працівників до інновацій, поліпшення координації та інтеграції персоналу, а саме:

- розробити та впровадити систему наставництва, сприяти розвитку персоналу;
- заохочувати працівників до участі в розробці та впровадженні інновацій;
- доносити до працівників за допомогою зборів, місцевих засобів масової інформації тощо інформацію від споживачів про короткострокові та довгострокові цілі організації, про результати їх досягнення;
- заохочувати прагнення персоналу до універсальності, вміння працювати на різних посадах;
- сформулювати чітку місію, стратегію, цінності та донести їх до колективу;
- підвищити ефективність комунікації між структурними підрозділами за допомогою спільної діяльності.

Для реалізації запропонованих заходів пропонуються наступні кроки:

- закріпити за новим співробітником наставника (перші два тижні роботи), розробити програми адаптації та первинної атестації (після одного місяця роботи);
- впроваджувати заходи щодо заохочення прагнення працівників до підвищення своєї кваліфікації;
- формувати кадровий резерв з числа діючих працівників;
- залучати персонал підрозділів до підбору і випробування нового обладнання, розробці технологій і рецептур спільно з технологічним відділом;
- організувати щоденні короткі наради (п'ятихвилинні наради) на початку і в кінці зміни, оголошувати важливі новини, цілі, досягнення і т.д .;
- публікувати відгуки споживачів на стендах ЗМІ;
- заохочувати прагнення співробітників до вивчення декількох напрямків роботи, багатозалачність;
- сформулювати чітку місію, стратегію, цінності (наприклад, відповідальне ставлення до роботи, прагнення до якості, згуртованість);

- вивішувати і постійно оновлювати стенди з інформацією про корпоративні цінності, культуру, етику організації;
- організовувати виїзні спортивні, святкові заходи раз на місяць із залученням співробітників різних підрозділів;
- сформувати систему особистого прикладу керівного складу;
- поліпшення умов для відпочинку персоналу.

Для реалізації запропонованого переліку заходів нами сформовано план-графік розвитку організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» з індикаторами ефективності, які визначатимуть досягнення встановлених цілей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. План-графік розвитку організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго»

№	Заходи	Термін реалізації / періодичність	Відповідальні особи / підрозділи	Індикатори ефективності
1	2	3	4	5
1	Впровадження системи наставництва для нових співробітників (закріплення наставника на перші 2 тижні роботи)	Постійно для кожного нового співробітника	HR-відділ, керівники підрозділів	100% нових співробітників мають наставника; оцінка задоволеності новачків за результатами адаптації $\geq 80\%$
2	Розробка та впровадження програми адаптації та первинної атестації нових співробітників	Програма — 1 місяць; атестація — по завершенню 1-го місяця роботи	HR-відділ, керівники підрозділів	Успішна атестація $\geq 90\%$ нових співробітників; зменшення плинності кадрів у перший рік роботи
3	Формулювання та регулярне оновлення місії, стратегії, корпоративних цінностей. Розміщення на стендах, у внутрішніх ресурсах	Оновлення щороку або при зміні стратегії	Дирекція, HR-відділ, PR-служба	Наявність актуальної місії і цінностей на 100% інформаційних ресурсів; обізнаність працівників за результатами опитувань $\geq 85\%$
4	Впровадження системи стимулювання підвищення кваліфікації (організація тренінгів, курсів, механізмів заохочення)	Щоквартально – тренінги; щороку – програма розвитку	HR-відділ, відділ навчання	Залучення до навчання $\geq 80\%$ працівників щороку; зростання рівня задоволеності розвитком персоналу за результатами опитування

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
5	Проведення щоденних коротких нарад (на початку і в кінці зміни)	Щоденно	Керівники підрозділів	95% нарад відбуваються за графіком; позитивна оцінка працівників ефективності нарад (за опитуваннями $\geq 80\%$)
6	Організація раз на квартал виїзних спортивних і святкових заходів	Раз на 3 місяці	HR-відділ, профспілковий комітет	Участь у заходах $\geq 60\%$ персоналу; підвищення показників згуртованості (за результатами анкетування)
7	Формування системи особистого прикладу керівного складу (тренінги для керівників, оцінка поведінки за цінностями)	Щопівроку тренінги; щороку оцінка відповідності цінностям	Дирекція, HR-відділ	100% керівників пройшли тренінги; $\geq 90\%$ працівників вважають, що керівники демонструють приклад (за результатами опитування)

Примітка. Систематизовано автором

План-графік реалізації заходів щодо розвитку організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» передбачає системну і послідовну роботу над формуванням міцного корпоративного духу та цінностей, що об'єднують колектив. Одним із ключових заходів є впровадження системи наставництва для нових співробітників, що реалізується постійно для кожного новачка. Цей захід передбачає обов'язкове закріплення наставника за кожним новим працівником на перші два тижні роботи. Відповідальність за його виконання несуть HR-відділ та керівники підрозділів. Основним індикатором ефективності виступає забезпечення 100% нових співробітників наставником, а також досягнення оцінки задоволеності адаптацією на рівні не менше ніж 80% за результатами анкетування. Наступним важливим заходом є розробка та впровадження програми адаптації й первинної атестації, що передбачає проведення програми тривалістю один місяць, після чого відбувається атестація нового співробітника. Цей захід допоможе не лише підвищити якість адаптації, але й зменшити плинність кадрів у перший рік роботи. Відповідальними є HR-відділ та керівники підрозділів, а індикаторами — успішна атестація не менше ніж 90% нових співробітників та помітне зниження плинності.

Третім заходом плану є формулювання, регулярне оновлення місії, стратегії розвитку та корпоративних цінностей компанії. Ці цінності мають регулярно оновлюватися щонайменше раз на рік або при зміні стратегічних орієнтирів, а їх поширення здійснюється через інформаційні стенди та внутрішні ресурси. Дирекція, HR-відділ і PR-служба відповідають за цей процес. Основними індикаторами виступають наявність актуальної інформації у 100% корпоративних джерел і досягнення обізнаності працівників на рівні 85% і більше за підсумками опитувань. Наступним важливим напрямом є впровадження системи стимулювання підвищення кваліфікації співробітників. Це передбачає регулярне проведення тренінгів щоквартально та розробку щорічних програм розвитку персоналу. Відповідальність покладається на HR-відділ. Очікується, що не менше 80% співробітників щороку братимуть участь у програмах навчання, а рівень задоволеності працівників своїм професійним розвитком зростатиме згідно з результатами опитувань.

Планом також передбачено щоденне проведення коротких нарад на початку та наприкінці зміни. Цей захід допоможе покращити комунікацію, зміцнити дисципліну та забезпечити обізнаність працівників про завдання та досягнення колективу. Відповідальність за реалізацію покладається на керівників підрозділів, а ефективність вимірюється регулярністю проведення нарад (не менше ніж у 95% випадків) та позитивною оцінкою їх корисності щонайменше 80% працівників. Окремий важливий елемент плану — організація раз на квартал виїзних спортивних і святкових заходів для всього колективу. Їх метою є зміцнення неформальних зв'язків, підвищення рівня згуртованості та поліпшення морально-психологічного клімату в команді. Відповідають за цей напрям HR-відділ і профспілковий комітет, а індикаторами виступають участь не менше 60% співробітників у кожному заході й підвищення показників згуртованості за результатами анкетування.

Останнім, але не менш значущим заходом плану є формування системи особистого прикладу керівного складу. Це передбачає обов'язкове проходження керівниками тренінгів з розвитку лідерських та етичних якостей щопівроку й

проведення щорічної оцінки відповідності поведінки керівників корпоративним цінностям. Відповідальність за реалізацію покладається на дирекцію та HR-відділ. Індикаторами ефективності є 100% охоплення керівників тренінгами та те, що не менше 90% співробітників визнають керівників як позитивний приклад у щоденній роботі.

Для підвищення ефективності реалізації заходів із розвитку організаційної культури в АТ «Хмельницькобленерго» доцільно запровадити систему регулярної звітності щодо їх виконання та досягнення визначених цілей. Така звітність сприятиме підвищенню прозорості процесів, посиленню контролю за виконанням планів та своєчасному виявленню проблемних питань. Пропонується впровадити щомісячну та щоквартальну звітність відповідальних підрозділів за кожним напрямом реалізації заходів. Щомісячні звіти дозволять фіксувати поточний стан виконання завдань, а щоквартальні — підбивати проміжні підсумки, аналізувати динаміку змін та пропонувати коригувальні дії. У звітах слід відображати не лише факт виконання запланованих заходів, а й кількісні та якісні індикатори ефективності, зокрема рівень залученості працівників, показники участі у заходах, результати опитувань та атестацій.

Для зручності обробки інформації звіти мають бути стандартизованими за формою. Пропонується створити єдиний шаблон звіту з чітким поділом на розділи: загальна інформація про виконані заходи, досягнуті показники, складнощі під час реалізації, пропозиції щодо вдосконалення. Така структура дозволить порівнювати результати різних підрозділів та виявляти кращі практики. Пропоновані форми місячної та квартальної звітності представлені в Додатку В. Звіти повинні подаватися у письмовому та електронному вигляді через корпоративну інформаційну систему. Для аналізу й узагальнення даних доцільно створити спеціальну робочу групу під керівництвом дирекції та HR-відділу. Ця група займатиметься збором звітів, підготовкою аналітичних довідок та формуванням рекомендацій для керівництва компанії.

Ще однією важливою складовою запропонованої системи звітності є запровадження щорічного інтегрованого звіту з розвитку організаційної культури.

Такий документ міститиме повний аналіз реалізації заходів за рік, досягнення ключових цілей, оцінку впливу заходів на корпоративне середовище, а також план дій на наступний рік. Крім того, доцільно передбачити можливість публічного ознайомлення працівників із підсумками звітності, наприклад, шляхом розміщення зведених результатів на корпоративному порталі. Це сприятиме підвищенню довіри до процесу змін і посиленню залученості персоналу.

Важливо також закріпити відповідальність за підготовку та подання звітів на рівні конкретних посадових осіб і підрозділів. Для цього слід включити обов'язок щодо звітності в посадові інструкції та положення про підрозділи. Регулярна звітність дозволить не лише контролювати виконання плану розвитку організаційної культури, а й своєчасно адаптувати його з урахуванням змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства. Таким чином, запровадження системи звітності стане важливим інструментом управління організаційною культурою і підвищення ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго».

Запропоновані заходи спрямовані на:

- декларування цінності працівника як найважливішого ресурсу конкурентоспроможності та ефективності в досягненні цілей;
- підвищення інноваційності процесів здійснення діяльності;
- виявлення та формулювання спільних цінностей, доступних для всіх співробітників;
- формування культури поведінки і сприятливого клімату;
- націленість на успіх у досягненні цілей та конкурентну перевагу.

Усі ці заходи спрямовані на комплексний розвиток корпоративної культури, що забезпечить підвищення ефективності роботи компанії та її привабливості як роботодавця. Їх реалізація дозволить створити позитивний імідж підприємства, зміцнити довіру працівників до керівництва та підвищити рівень мотивації персоналу. Крім того, систематичне виконання цих заходів сприятиме стабілізації кадрового складу та зниженню рівня конфліктності в колективі. Також очікується зростання рівня залученості працівників у процеси розвитку підприємства.

Злагоджена реалізація плану-графіка забезпечить поступове, але стає формування сильної організаційної культури, що відповідатиме сучасним викликам. Ці заходи дозволять створити робочу атмосферу, в якій цінуються професіоналізм, взаємопідтримка та відповідальність.

Зрештою реалізація цього плану підвищить конкурентоспроможність компанії та її здатність досягати стратегічних цілей. Кожен із запропонованих заходів матиме чіткі часові рамки, відповідальних осіб та інструменти контролю, що гарантує їхню дієвість. Такий підхід дозволить керівництву оперативно виявляти проблеми й швидко реагувати на них. Крім того, регулярний моніторинг індикаторів ефективності забезпечить прозорість процесів та їхню орієнтацію на результат. У підсумку впровадження плану-графіка стане основою для формування єдиної корпоративної ідентичності АТ «Хмельницькобленерго». Це сприятиме створенню сильної спільноти однодумців, які працюють заради спільної мети та розвитку підприємства.

3.2. Оцінювання доцільності впровадження заходів з формування та розвитку організаційної культури на підприємстві

В умовах динамічного зовнішнього середовища, цифрових трансформацій і глобалізації, саме внутрішнє середовище підприємства — включно з організаційною культурою — визначає здатність до адаптації, розвитку та інновацій. Організаційна культура виступає важливим чинником, що формує поведінку працівників, стиль керівництва, систему мотивації, якість комунікацій і прийняття управлінських рішень. Вона безпосередньо впливає на ефективність праці, згуртованість колективу, рівень лояльності персоналу, а в довгостроковій перспективі — на фінансові показники діяльності.

У практиці сучасного менеджменту посилюється увага до «м'яких» чинників управління, однак оцінка конкретного впливу культури на результати підприємства все ще залишається складною та часто інтуїтивною. Багато підприємств недооцінюють потенціал організаційної культури, зосереджуючись

переважно на технічних або фінансових аспектах. Разом із тим, ефективна культура сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та покращенню корпоративного іміджу. Вона також слугує основою для успішного впровадження змін і управління кризами. У процесах злиття, реструктуризації чи стратегічної трансформації саме культура може стати або джерелом сили, або точкою опору.

Крім того, сучасні працівники дедалі більше цінують позитивне культурне середовище, що підвищує шанси підприємства залучити та утримати таланти. З огляду на зростання важливості соціальної відповідальності, сталого розвитку й етики бізнесу, організаційна культура стає ще й важливим елементом зовнішнього іміджу компанії. Наявність чіткої системи цінностей і прозорих норм поведінки підвищує довіру до підприємства з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Отже, дослідження та оцінка впливу організаційної культури дозволяють приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення. Вони сприяють гармонізації внутрішніх процесів, зміцненню корпоративної ідентичності та досягненню довгострокових цілей. Такий підхід формує системну основу для сталого розвитку підприємства. Оцінювання впливу організаційної культури на результати функціонування підприємства є не лише актуальним, а й необхідним інструментом ефективного управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

На основі переліку запропонованих заходів нами сформовано орієнтовний кошторис витрат на розвиток організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» (табл. 3.4). Хочемо одразу наголосити, що ефекти від розвитку елементів організаційної культури як правило мають непрямий вплив на результати функціонування підприємства і проявляються лише через певний період після їх впровадження. Єдиний прямий ефект, який проявляється після впровадження заходів виявляється внаслідок удосконалення системи адаптації нових працівників через наставництво, результативність якого буде детально прорахована нами далі.

Таблиця 3.4. Орієнтовний кошторис витрат на розвиток організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго»

№	Захід	Орієнтовний кошторис (грн/рік)	Вплив на результати діяльності підприємства
1	Впровадження системи наставництва	122120,22 грн. (премії наставникам, навчальні матеріали)	Зниження плинності кадрів, скорочення періоду адаптації, підвищення продуктивності новачків
2	Програма адаптації та первинна атестація	36000 грн. (розробка матеріалів, атестаційні листи, час наставників)	Підвищення якості підбору персоналу, зменшення витрат на заміщення, підвищення якості роботи
3	Формулювання/оновлення місії, стратегії, цінностей	15000 грн. (дизайн, друк, оновлення внутрішнього порталу)	Підвищення внутрішньої єдності, цільової орієнтації персоналу, зміцнення корпоративної ідентичності
4	Система стимулювання підвищення кваліфікації	120000 грн. (зовнішні тренери, онлайн-курси, бонуси)	Підвищення продуктивності працівників, утримання ключових кадрів, інноваційність
5	Щоденні наради	Безкоштовно шляхом оптимізації використання робочого часу	Підвищення координації, оперативне вирішення питань, зменшення виробничих простоїв
6	Виїзні спортивні та святкові заходи	Близько 500 грн на 1 учасника(оренда, харчування, транспорт, організація) Кількість учасників від 20 до 50 (орієнтовно на рік до 70000 грн)	Поліпшення мікроклімату, зниження конфліктності, підвищення лояльності персоналу
7	Система особистого прикладу керівництва	60000 грн.(тренінги, оцінки, зворотний зв'язок)	Формування лідерської культури, зростання довіри до керівництва, підвищення мотивації

Примітка. Запропоновано автором на основі [50]

У рамках заходів із розвитку організаційної культури та підвищення ефективності діяльності підприємства було розроблено кошторис витрат на реалізацію ключових ініціатив, а також визначено їх вплив на результати роботи. Першим заходом є впровадження системи наставництва для нових працівників, що передбачає закріплення досвідченого колеги за новачком на перші два тижні роботи. Орієнтовні витрати на цей захід становлять 122120,22 грн на рік, з урахуванням премій наставникам та витрат на методичні матеріали. Це сприятиме

зниженню плинності кадрів, швидшій адаптації персоналу та зростанню початкової продуктивності нових співробітників. Наступним є розробка програми адаптації та первинної атестації, яка коштуватиме близько 36 000 грн на рік. Вона дозволить краще контролювати якість підбору персоналу, зменшити витрати на заміну працівників та підвищити якість виконання обов'язків з першого місяця роботи.

Третій захід – це формулювання та регулярне оновлення місії, стратегії й цінностей організації. На цю діяльність передбачено близько 15000 грн щороку для оновлення внутрішніх ресурсів та друку матеріалів. Такий підхід дозволяє сформулювати чітке розуміння працівниками цілей підприємства, підвищити внутрішню згуртованість та орієнтованість на результат. Четвертим напрямом є впровадження системи стимулювання професійного розвитку, що включає тренінги, онлайн-курси та інструменти заохочення, із загальним бюджетом 120 000 грн. Це підвищить професіоналізм працівників, забезпечить утримання цінних кадрів і стимулюватиме інновації. П'ятим заходом виступають щоденні короткі наради на початку й наприкінці зміни, які не потребують додаткового фінансування, але сприяють кращій координації та швидкому реагуванню на виробничі ситуації.

Шостий захід – це організація виїзних спортивних і святкових заходів, що проводяться раз на квартал. На ці потреби передбачено 500 грн. на одного учасника на 1 захід. Такі події сприяють зміцненню командного духу, зниженню стресу, підвищенню залученості персоналу та створенню сприятливої атмосфери в колективі. Останній із розглянутих заходів – формування системи особистого прикладу керівного складу, включно з тренінгами та оцінкою поведінки відповідно до корпоративних цінностей. Орієнтовні витрати становлять 60000 грн на рік. Це допомагає формувати ефективну управлінську культуру, підвищує рівень довіри працівників до керівництва та сприяє зростанню мотивації.

Загальна сума витрат на реалізацію всіх заходів складає 423120,22 грн на рік. Незважаючи на відносно помірні витрати, очікується суттєвий позитивний ефект у вигляді покращення якості управління персоналом, зростання

задоволеності працівників та посилення корпоративної єдності. Всі запропоновані ініціативи взаємодоповнюють одна одну і створюють ефективну систему розвитку організаційної культури. Завдяки впровадженню наставництва нові працівники швидше входять у колектив і починають працювати продуктивно. Програма адаптації та атестація дозволяють оцінити та скоригувати їхній професійний розвиток уже з першого місяця роботи. Оновлення місії та цінностей допомагає усім працівникам чітко розуміти вектор розвитку організації.

Система навчання та заохочення підвищує рівень знань і мотивації персоналу. Щоденні наради дозволяють оперативно вирішувати питання, сприяючи стабільному функціонуванню підприємства. Корпоративні заходи зміцнюють командну взаємодію та знижують рівень конфліктності. А особистий приклад керівників формує культуру довіри та поваги, що є основою ефективного керівництва. Комплексне втілення зазначених заходів забезпечує стратегічну перевагу підприємства в умовах конкурентного ринку. Крім того, це створює сприятливий імідж компанії як роботодавця. Усі дії спрямовані на формування стійкої, ціннісно орієнтованої корпоративної культури. Такий підхід гарантує не лише зростання внутрішніх показників, а й покращення загальної репутації підприємства [50].

Сукупний ефект від реалізації заходів очікується у вигляді підвищення продуктивності, покращення утримання персоналу та посилення адаптивності до змін. У довгостроковій перспективі інвестиції в культуру повертаються через зниження витрат на плинність, конфлікти, неефективність. Отже, всі запропоновані ініціативи є виправданими як у стратегічному, так і в економічному контексті.

Обґрунтуємо більш детально ефект отриманий внаслідок запровадження наставництва як механізму адаптації нових працівників. Варто підкреслити, що процес наставництва в організації має базуватися на принципі добровільності, а наставником призначається лише той працівник, який погодився виконувати цю роль. При цьому наставником не може стати будь-хто: для цього обирають співробітника, який володіє необхідними компетенціями та має достатній

професійний досвід у відповідній сфері. З цією метою доцільно визначити чіткі критерії відбору наставників для АТ «Хмельницькобленерго», що наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Перелік вимог до вибору наставника у АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Вимога	Критерій	Примітка
1.	Результати роботи	- виконання планових завдань - висока продуктивність праці - дотримання вимог до якості продукції - відсутність шлюбу і нарікань з боку керівництва	Наставник повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Особливо це важливо для ділянок, де висока ймовірність браку, а його усунення потребує значних витрат
2.	Кваліфікація	- досвід роботи більше 3 років - розряд за фахом (не нижче п'ятого для робітничих спеціальностей) - диплом про освіту	Без досвіду роботи і необхідної кваліфікації навчити когось правильно працювати неможливо
3.	Організація роботи	- вміння організувати своє робоче місце, тримати його в належному порядку - дисциплінованість, акуратність	Підопічний повинен навчитися утримувати робоче місце в чистоті, приходити на роботу вчасно. Якщо наставник сам не вміє дотримуватися цих правил, підопічний ніколи не зможе зрозуміти їх важливість
4.	Особисті якості та становище в колективі	- повага з боку членів колективу - порядність, сумлінність - вміння налагоджувати відносини з незнайомими людьми	Співробітник повинен вибудовувати нормальні робочі відносини з колегами не тільки свого, а й інших підрозділів, допомагати іншим у вирішенні поточних питань
5.	Мотивація	- бажання допомагати іншим у професійному розвитку - потреба в придбанні нового досвіду - прагнення до просування по кар'єрних сходах - зацікавленість в отриманні додаткової винагороди	Людина повинна бути орієнтована на свій професійний і особистісний розвиток, а також розвиток оточуючих, зацікавлена в навчанні інших, вміти передавати накопичені знання і досвід, а також надавати учневі моральну підтримку
6.	Організаторські та педагогічні здібності	- вміння налаштувати учня на необхідний результат - вміння навчати, говорити і слухати	Чим чіткіше наставник вміє висловлювати свої думки (причому, простими і доступними словами), тим краще для учня. Крім того, наставник повинен вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях
7.	Знання продукції	- знання технічної документації, номенклатури виробів	Наставник повинен знати продукцію підприємства, особливості протікання всіх процесів, принципи взаємодії підрозділів і т. ін.

Примітка. Запропоновано автором

Крім цього, вважаємо за потрібне, щоб наставник у АТ «Хмельницькобленерго» мав здатність:

- знайомити нового співробітника з підприємством, його територією, структурою, внутрішніми правилами поведінки, корпоративними традиціями та колективом;

- пояснювати особливості процесу надання послуг та стандарти якості;

- демонструвати робоче місце, проводити повноцінний інструктаж з використання обладнання, техніки, програмного забезпечення та іншого устаткування;

- докладно роз'яснювати посадові обов'язки та вимоги до виконання роботи на конкретній посаді;

- навчати новачка таким чином, щоб він міг виконувати свої завдання якісно та вчасно, випускаючи продукцію належного рівня.

Слід зазначити, що без належної мотивації працівники навряд чи захочуть брати участь у наставництві. Тому пропонуємо ввести систему фінансових заохочень для наставників: нарахування 10% до посадового окладу на час виконання функцій наставника та одноразову премію в розмірі 5% за успішне проходження підлеглим періоду адаптації. Рекомендується встановити стандартну тривалість первинної адаптації для нових працівників на рівні 1 місяця, а для тих, хто вже має досвід у професії, – 2 тижня. Доцільність впровадження наставництва з економічної точки зору відображено в розрахунках таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Обґрунтування економічної доцільності наставництва у АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Показники	Розрахунок
1	2	3
1.	Чисельність прийнятих у 2023 році працівників, у т.ч.:	32
	- які вперше приступають до виконання посадових обов'язків	28
	- які мають досвід професійної діяльності	4

Продовження табл. 3.6

1	2	3
2.	Чисельність працівники, які звільнилися та не завершили адаптацію (пропрацювали менше 2-х місяців)	6
3.	Працівники, які успішно пройшли випробувальний термін	26
4.	Середня заробітна плата	23278,73
5.	Доплата за наставництво (враховуючи ЄСВ 22%)	$(23278,73 * 28 * 0,1 + 23278,73 * 4 * 0,5 * 0,1 + 23278,73 * 26 * 0,05) * 1,22 = 122120,22$ грн.
6.	Втрати організації на пошук нових працівників (середні витрати на найм складають за даними сайту work.ua від 2500 до 8000 грн. залежно від категорії персоналу). Середні витрати =5250	$32 * 5250 = 168000$ грн.
7.	Результативність наставництва	45879,78 грн.
8.	Рентабельність наставництва	37,56%

Примітка. Розраховано автором на основі даних АТ «Хмельницькобленерго» та власних розрахунків

Економічна доцільність наставництва в АТ «Хмельницькобленерго» обґрунтована на основі детального аналізу кадрових показників і витрат підприємства у 2023 році. Загалом упродовж року було прийнято на роботу 32 нових співробітники. Серед них більшість, а саме 28 осіб, уперше розпочинали виконання посадових обов'язків на підприємстві й потребували особливої уваги з боку наставників для успішної адаптації. Решта 4 працівники мали певний попередній досвід професійної діяльності, проте також потребували підтримки в процесі інтеграції у колектив і освоєння специфіки роботи. Водночас не всім новачкам вдалося пройти етап адаптації: 6 осіб звільнилися ще до завершення двомісячного терміну первинного випробування. Це свідчить про важливість ефективної системи наставництва для зниження плинності кадрів.

З іншого боку, 26 працівників змогли успішно подолати випробувальний термін, що вказує на позитивні результати впровадження адаптаційних заходів і супроводу новачків. Середня заробітна плата по підприємству становила 23 278,73 грн, що є базовим показником для розрахунку витрат на систему

наставництва. Доплата за наставництво, з урахуванням ЄСВ у розмірі 22%, була обчислена як комбінація відсоткових надбавок залежно від категорії працівників і терміну наставництва. Загальна сума доплат наставникам за рік склала 122 120,22 грн. Це сума, яка покриває додаткове стимулювання тих працівників, котрі брали участь у наставництві, та включає всі обов'язкові нарахування.

Якби наставництва не було впроваджено, підприємству довелося б неодноразово нести витрати на пошук і найм нових працівників на заміну тим, хто звільнився. Середні витрати на пошук одного кандидата були визначені на рівні 5 250 грн, що є середнім показником для ринку праці в енергетичній галузі (відповідно до даних work.ua). Таким чином, загальні витрати на найм 32 співробітників за рік становили б 168000 грн. Економія завдяки ефективному наставництву і зменшенню плинності кадрів дала змогу підприємству заощадити 45879,78 грн. Це різниця між витратами на підбір персоналу та витратами на систему наставництва.

Показник рентабельності наставництва розрахований як відношення економічного ефекту до понесених витрат і склав 37,56%. Це означає, що на кожну гривню, вкладену в наставництво, підприємство отримало понад 37 копійок чистої економії. Такий рівень рентабельності демонструє доцільність подальшого розвитку системи наставництва, оскільки вона забезпечує не лише якісну адаптацію новачків, а й вагомий економічний результат. Варто зазначити, що ці показники можуть бути покращені шляхом удосконалення процесів відбору наставників, підвищення їх мотивації та залучення до процесу більшої кількості досвідчених співробітників. Загалом результати аналізу переконливо підтверджують, що наставництво є вигідним інструментом кадрової політики та важливим чинником стабільності колективу. Також слід враховувати, що опосередковані ефекти, зокрема зростання продуктивності праці й підвищення якості виконання обов'язків новачками, не були враховані в розрахунках, але безсумнівно підсилюють користь від наставництва. Таким чином, наставництво доцільно розглядати як інвестицію в людський капітал підприємства з довгостроковим позитивним ефектом.

Таким чином, реалізація системи заходів — зокрема наставництва, програм адаптації, формування корпоративних цінностей, запровадження стимулювання розвитку персоналу та організації командної взаємодії — є економічно виправданою інвестицією у розвиток людського капіталу підприємства. Розрахунки показали, що витрати на ці заходи окуповуються завдяки зменшенню плинності кадрів, скороченню витрат на підбір і навчання нових працівників, підвищенню продуктивності праці та якості виконання посадових обов'язків. Такі ініціативи сприяють зростанню лояльності персоналу, зміцненню корпоративної єдності та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Крім прямої економії коштів, впровадження системних заходів розвитку організаційної культури забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу завдяки формуванню позитивного іміджу роботодавця, що полегшує залучення кваліфікованих фахівців. Додатково зростає рівень мотивації працівників, знижується кількість виробничих помилок, покращуються внутрішні комунікації та підвищується загальна ефективність роботи підрозділів. Таким чином, заходи щодо розвитку організаційної культури є не лише доцільними, а й стратегічно важливими для сталого розвитку АТ «Хмельницькобленерго», забезпечуючи як економічну вигоду, так і соціальний ефект у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, бакалаврська робота присвячена дослідженню актуальної наукової та практичної проблеми, пов'язаної із формуванням та розвитком організаційної культури підприємства. Основні результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Аналіз термінологічного апарату дозволив ідентифікувати, що організаційна культура підприємства — це сукупність глибинних цінностей, норм, моделей поведінки, традицій та спільних уявлень, які формуються в процесі взаємодії працівників, забезпечують внутрішню згуртованість колективу, визначають стиль управління, адаптацію до змін та впливають на ефективність реалізації стратегічних цілей організації. В свою чергу, Процес формування організаційної культури підприємства є складним і багатограним явищем, що охоплює поступове створення та закріплення системи цінностей, норм, традицій, символів і моделей поведінки, які розділяються більшістю працівників. Його сутність полягає у цілеспрямованому або стихійному розвитку певних елементів культури, що визначають взаємовідносини між співробітниками, стиль управління, способи прийняття рішень та комунікацію в колективі. Формування культури відбувається під впливом багатьох факторів, серед яких чільне місце займають бачення та особисті цінності керівників підприємства, а також історія його становлення та розвитку.

2. Доведено, що формування організаційної культури являє собою цілеспрямований і послідовний процес встановлення, розвитку та закріплення сукупності цінностей, правил, традицій, моделей поведінки та стандартів комунікації, які створюють неповторну атмосферу організації, впливають на рівень мотивації персоналу та сприяють реалізації стратегічних завдань підприємства. Цей процес охоплює визначення місії та бачення компанії, впровадження інструментів для підтримки та зміцнення корпоративних цінностей, налагодження системи взаємодії між колективом і керівництвом, а також постійну адаптацію культурних засад до трансформацій у внутрішньому й зовнішньому середовищі організації. Наголошено, що процес формування

організаційної культури є стратегічно важливим і безперервним, охоплюючи всі рівні управління та взаємодії в організації. Організаційна культура впливає на ефективність роботи, мотивацію працівників та атмосферу в колективі, а її розвиток вимагає системного підходу, послідовності дій та регулярного зворотного зв'язку.

3. Проведено аналіз поточного стану організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго». Встановлено, що підприємство характеризується певними позитивними аспектами, такими як наявність загальних цінностей та бачення розвитку. Проте окремі аспекти організаційної культури свідчать про наявність слабких місць, зокрема в частині організаційного навчання та можливостей розвитку співробітників. Аналіз продемонстрував недостатній рівень координації між підрозділами та обмежену ефективність внутрішніх комунікацій. Виявлено також недосконалість механізмів залучення працівників до процесів прийняття рішень. У результаті це негативно позначається на загальній ефективності управління персоналом. Окремо підкреслено вплив чинників зовнішнього середовища на культуру підприємства. Також зафіксовано потребу у зміцненні корпоративної ідентичності. Підприємство має потенціал для вдосконалення культури через реалізацію цілеспрямованих заходів.

4. За методикою Д. Денісона здійснено оцінку ключових індексів організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго». Найвищі бали отримали індекси стратегічного напрямку та бачення, що свідчить про наявність чіткого розуміння цілей у більшості працівників. Водночас індекси досягнення згоди і можливостей розвитку мають найнижчі показники, що вказує на складнощі у досягненні згоди та недостатнє стимулювання кар'єрного зростання. Аналіз також виявив обмежену гнучкість системи управління змінами. Працівники в цілому демонструють лояльність, проте відчують брак участі в процесах управління. Спостерігається потреба у покращенні системи наставництва та підвищенні ролі керівництва як носіїв корпоративних цінностей. Важливим є розвиток взаємодії між підрозділами та підвищення ролі командної роботи. Загалом висновки підтверджують необхідність системної роботи над культурою організації.

Водночас є підстави для впровадження програми змін на основі діагностованих слабких місць.

5. Обґрунтовано необхідність розробки концептуальних засад удосконалення організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго». Підкреслено, що діюча система культури потребує модернізації з урахуванням сучасних вимог до управління персоналом. Концептуальні напрями розвитку мають бути спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу та підвищення рівня організаційного навчання. Особливу увагу рекомендовано приділяти посиленню системи мотивації співробітників. Відзначено, що чітка стратегія формування культури дозволить забезпечити послідовність дій і зменшити опір змінам. Крім того, важливо інтегрувати цінності в щоденну практику управління. Розробка концептуальних засад створить підґрунтя для формування єдиної команди.

6. Проведено оцінювання впливу організаційної культури на результати функціонування підприємства. Розраховано економічну ефективність розвитку наставництва, впровадженню системи матеріального стимулювання персоналу, залученого до цього процесу. Наголошено на важливості регулярного проведення корпоративних заходів для посилення командної роботи. Пропонується впровадити щоденні короткі наради з метою зміцнення комунікацій, а також акцентовано на важливості послідовної роботи керівників як носіїв цінностей компанії. Заходи мають бути спрямовані на підвищення лояльності співробітників та створення сприятливого морально-психологічного клімату. Розроблена система заходів передбачає чіткі індикатори ефективності для контролю результатів. Очікується, що їх реалізація позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в практиці функціонування вітчизняних підприємств в процесі формування та розвитку організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка*. 2008. № 1. С. 31–41.
2. Бала О.І. Методичні положення з рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 90–97
3. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2016. № 567. С. 6-11.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2019. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2020 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2021 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2021. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2022 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2022. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» на 31 грудня 2023 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2024. 2 с.
9. Бондаренко О. Соціологічне визначення поняття корпоративна культура. *Нова парадигма*. 2016. Випуск 130. С. 132–146.
10. Воронкова А. Корпорація: управління та культура: моногр. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.

11. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ. 2010. Том 1. С. 250–259.
12. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: моногр. Х.: ІНЖЕК, 2018. 320 с.
13. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. *Культура народів Причорномор'я*. 2019. № 161. С. 90
14. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253) С. 57 – 65.
15. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
16. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
17. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
18. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
19. Звіт із праці АТ «Хмельницькобленерго» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.

25. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах, *Ефективна економіка*, 2014. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2810>.
26. Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с
27. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2016. 24 с.
28. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. Наук.-метод. Конф. (Київ, 16–17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2014. С. 245 – 247.
29. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. Ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.
30. Назарова Г.В. Діагностика функцій організаційної культури на основі «золотих пропорцій». *Економіка і управління*. 2009. № 2–3. С. 62–68. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2009_2-3/b3.pdf
31. Назарова Г.В. Управління організаційною культурою на основі соціального партнерства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Харків: НАУ ім. М.Є Жуковського, 2018. № 2 (2). С. 23–35. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2008_2/3.pdf
32. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. №4. С. 61- 63.
33. П'ятницька Г., Григоренко О. Міжнародний досвід впровадження та перспективи розвитку SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. Наук.-метод. Конф. (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2014. С. 88 – 90.

34. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 9–16.
35. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.
36. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2020 р.: Форма №5. Хмельницький, 2020. 10 с.
37. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 р.: Форма №5. Хмельницький, 2021. 10 с.
38. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2022 р.: Форма №5. Хмельницький, 2022. 10 с.
39. Примітки до річної фінансової звітності АТ «Хмельницькобленерго» за 2023 р.: Форма №5. Хмельницький, 2023. 10 с.
40. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
41. Семикіна М.В. Еволюція корпоративної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 199–202. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_6/files/ekon_06_09_39_Semikina.pdf
42. Семикіна М.В. Конкуентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : моногр. К.: КОД, 2008. 208 с.
43. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2017. С. 255 – 261.
44. Сливицький А.Б. Формування корпоративної культури URL: <http://www.advertology.ua./article30168.htm>.
45. Соціальна відповідальність: навч.посіб. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за заг ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.

46. Спасибо-Фатєєва І. Корпоративне управління : монографія. Х. : Право, 2015. 500 с.
47. Статут АТ «Хмельницькобленерго»: затверджено зборами акціонерів від 17.07.2017 р. № 278-ст. Хмельницький, 2017. 24 с.
48. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. К.: Либідь, 2016. 480 с.
49. Фокіна-Мезенцева К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.
50. Хомич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105–116.
51. 7-S Framework. McKinsey [Электронный ресурс]. URL: http://www.12manage.com/methods_7S_ru.html
52. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. R.L. Cook Group and Organization Studies. 1988. Vol. 13. No 3. P. 245-273. Федеральний освітній портал: Економіка, соціологія, менеджмент. URL: <http://89.249.21.76/articles/16000626/16000535/j16073330/y1988/index.html>.
53. Culture & Leadership Development: Aligning Strategy & People URL: http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/2009CS_LinkingCultureandLeadership.sflb.ashx
54. Doru C., Ionut C. Organizational Culture Diagnosis – A New Model. *Manager Journal*. 2010. May. Vol. 11, no. 1. P. 14–21.
55. Denison D.R., Neale W.S. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. Ann Arbor, MI, 2000. 104 p.
56. Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

57. Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. URL: [http:// www.econpapers.org](http://www.econpapers.org).
58. Furnham A. A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*. 1996. Vol. 49. No 3. P. 349-371. URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58311>
59. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec.
60. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2022. 34. 22–41. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).
61. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? SSRN, 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891 (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).
62. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.
63. Kilmann R. Serpa Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 1986. Vol. 28. No 2. P. 87-94.
64. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
65. O'Reilly C. A.; Chatman J. A.; & Caldwell D. F. People organizational culture: A profile comparison approach to person-organization *Academy of Management Journal*. 1991. 34(3). P. 487–516.
66. Shein E.H. Organizational Culture. *American psychologist*. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.
67. Sull, Donald, Turconi, Stefano, and Sull, Charles. When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk? MitSloan. *Management Review*. 2020.

URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.)

68. Trompenaars F. and Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. London, Nicholas Brearley, 1998. 270 p.

Виконав: студент
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«_____» червня 2025 р.

Підпис

В.О. Жилюк
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2025 р.

Підпис

Н.Ю. Процюк
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Систематизація наукових підходів до визначення категорії «організаційна культура»

Автори	Сутність підходу до трактування
1	2
Армстронг М.	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для усіх співробітників цієї організації, які можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей, впливають на хід виконання роботи.
Вейлл П.	Це є система стосунків, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує унікальну загальну психологію.
Балика О.Г.	Це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації. З іншого боку, це соціальний інститут, який визначає особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів СТВ.
Виханский О., Наумов А.	Перелік найважливіших припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
Голд К.	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
Задихайло Д.	Сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення у законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.
Заньковський А.	Це успадкована за змістом система, що передається за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні ефективні функції і спроможні створювати культуральний простір та особливе почуття реальності.
Капітонов Е.	Система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих цій компанії, відбиваючих її індивідуальність і сприйняття себе й інших в соціальному і речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і довкілля.
Колот А., Грیشнова О., Кицак Т.	Це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудових відносин у життєдіяльності підприємства
Ньюстром Д., Девіс К.	Набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
Коротков Є.	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань

Продовження табл. А1

1	2
Красовский Ю.	Суспільні цінності, що об'єднують працівників різних підрозділів, спрямовуючи їх діяльність на досягнення намічених цілей.
Мескон М.	Це клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
Петрова І.	Це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність.
Соломанідіна Т.	Це соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.
Семикіна М.	Сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища
Співак В.	Система цінностей, що виявляється у взаємодії, відображає особливості підприємства, сприяючи сприйняттю себе та інших у соціальному середовищі.
Томілова М.	Це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування.
Усманов Б.	Така культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
Хаст Г.	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
Хофстед Г.	Коллективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
Шейн Е.	Набір прийомів та правил вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції через сприйняття ситуацій; спосіб мислення, відношення до вирішуваних проблем, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині.

Примітка. Узагальнено автором

Таблиця Б.1. Основні техніко-економічні показники АТ «Хмельницькобленерго»

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту 2022 р. до 2018 р., %
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	1383911	1731437	1783380	1887266	1991153	143,88
2.	Середньоспискова чисельність, осіб:						
	- працівників	1367	1210	1092	1209	1256	91,88
	- робітників	1231	1089	975	1089	1124	91,31
3.	Середньорічний виробіток, тис.грн:						
	- одного працівника	1012,37	1430,94	1633,13	1561,01	1585,31	156,59
	- одного робітника	1124,22	1589,93	1829,11	1733,03	1771,49	157,58
4.	Фонд оплати праці, тис.грн	264378	253864	286247	329475	350857	132,71
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16116,68	17483,75	21844,25	22709,88	23278,73	144,44
6.	Собівартість реалізованих послуг, тис.грн	1296316	1666261	1724580	1866212	1949525	150,39
7.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн	85711	62371	57347	20188	36887	43,04
8.	Витрати на 1 грн. реалізованих послуг, грн	0,94	0,96	0,97	0,99	0,98	104,53
9.	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	6,61	3,74	3,33	1,08	1,89	28,62
10.	Рентабельність продажу, %	6,76	3,91	3,41	1,13	2,14	31,60
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	2101548	2216822	2482840	2606982	2763401	131,49
12.	Фондовіддача, грн./грн.	0,66	0,78	0,72	0,72	0,72	109,42

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця Б.2. Динаміка обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів послуг на підприємстві за 2019-2023 рр.

Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. від 2019р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2023 р до 2019 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Поста-чання (розподі-лення) електрик-ної енергії	1303090,60	94,16	1625473,06	93,88	1660683,56	93,12	1785353,95	94,60	1911307,33	95,99	608216,74	1,83
2. Інша діяльність	80820,40	5,84	105963,94	6,12	122696,55	6,88	101912,38	5,40	79845,22	4,01	-975,19	-1,83
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1383911,00	100,00	1731437,00	100,00	1783380,11	100,00	1887266,33	100,00	1991152,55	100,00	607241,55	0,00

Примітка. Розраховано автором за даними АТ «Хмельницькобленерго»

Додаток В

Таблиця В.1. Форма щомісячного звіту з розвитку організаційної культури

Розділ	Зміст
1. Загальна інформація	<i>Назва підрозділу; відповідальний за звіт; звітний період (місяць, рік).</i>
2. Виконані заходи	<i>Перелік заходів відповідно до плану; короткий опис проведених дій (дата, формат, кількість учасників).</i>
3. Досягнуті показники	<i>Фактичні результати за індикаторами ефективності (наприклад, % нових працівників із наставником, кількість тренінгів, % залучених працівників).</i>
4. Складнощі та проблеми	<i>Опис виявлених труднощів під час реалізації заходів; причини та вплив на результати.</i>
5. Пропозиції	<i>Пропозиції щодо покращення заходів або плану дій на наступний місяць.</i>
6. Додатки (за потреби)	<i>Фото, скан-копії документів, анкети, результати опитувань.</i>

Таблиця В.2. Форма щоквартального звіту з розвитку організаційної культури

Розділ	Зміст
1. Загальна інформація	<i>Назва підрозділу; відповідальний за звіт; звітний період (квартал, рік).</i>
2. Підсумки реалізації заходів	<i>Деталізований перелік заходів за квартал; рівень виконання (повністю / частково / не виконано); причини відхилень.</i>
3. Аналітика результатів	<i>Порівняльний аналіз планових і фактичних індикаторів ефективності; динаміка порівняно з попереднім кварталом.</i>
4. Вплив на організаційну культуру	<i>Які зміни зафіксовані (наприклад, підвищення залученості, зменшення плинності кадрів, зміни в командній роботі).</i>
5. Основні складнощі та ризики	<i>Аналіз основних проблем, що вплинули на реалізацію заходів, і заходи з мінімізації ризиків.</i>
6. Рекомендації на наступний квартал	<i>Пропозиції щодо коригування плану; нові ініціативи.</i>
7. Додатки	<i>Діаграми, опитування, фото, приклади матеріалів.</i>